DOUGLAS STONE a absolvit Dreptul la Harvard, lucrând apoi, timp de 10 ani, ca director-colaborator în cadrul Proiectului de Negociere de la Harvard. în prezent, este lector la Facultatea de Drept din cadrul Universității Harvard și asociat la Triad Consulting Group, o firmă de consultanță specializată în tehnici de negociere, comunicare și soluționarea conflictelor. Stone asigură servicii de consiliere pentru universități, cabinete de avocatură, instituții bancare, organizații non-guvemamentale și întreprinderi mici și mari. A avut clienți din diverse părți ale lumii, precum Africa de Sud, Cipru, Coreea de Sud și Etiopia, iar articolele sale au apărut în publicații ca *The New York Times* și *Parents.*

BRUCE PATTON a absolvit Dreptul la Harvard și ține cursuri de negociere, la aceeași instituție, încă din 1981. în prezent, este director adjunct și cofondator al Proiectului de Negociere de la Harvard, precum și asociat la CMI/Vantage Partners LLC, o firmă ce asigură servicii de consultanță pentru companii pe probleme de negociere, conflicte și relații profesionale. Patton s-a implicat în procesul constituțional din Africa de Sud și în elaborarea unei rezoluții privitoare la conflictul ostatecilor americani din Iran din 1980. De asemenea, a contribuit la realizarea reformei educaționale din SUA. Este coautor al bestsellerului *Getting to Yes.*

SHEILA HEEN este lector la Facultatea de Drept din cadrul Universității Harvard și asociată la Triad Consulting Group. Clienții ei sunt, în general, directori executivi puși în situația de a lua decizii grele, echipe de management prinse în conflicte, comunități divizate rasial și afaceri de familie cu probleme de succesiune. La Universitatea Harvard, Heen ține cursuri de negociere pentru studenți și angajați. De asemenea, scrie periodic articole despre comunicare și soluționarea conflictelor.

DOUGLAS STONE
BRUCE PATTON
SHEILA HEEN

COMUNICAREA DEFECTUOASĂ

Abordarea eficientă a discuțiilor

Traducere din limba engleză de
LAURA BOGA

BUCUREȘTI, 2012

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Comunicarea defectuoasă : abordarea eficientă a discuțiilor /
Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen; trad, de Laura Boga -
București: Curtea Veche Publishing, 2012 ISBN 978-606-588-148-8

I. Stone, Douglas
II. Patton, Bruce
HI. Heen, Sheila
TV. Boga, Laura (trad.)

159.9

operta: GRIFFON AND SWANS
www.griffon .ro

JOUGLAS STONE, BRUCE PATTON, SHEILA HEEN
Difficult Conversations:
How to Discuss What Matters Most

Copyright © Douglas Stone, Bruce M. Patton, and Sheila Heen, 1999
Foreword copyright © Roger Fisher, 1999
Preface and Ten Questions © Douglas Stone, Bruce M. Patton, and Sheila Heen, 2010

All rights reserved.

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2007
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-606-588-148-8

Familiilor noastre,
cu dragoste și recunoștința,

și prietenului și mentorului nostru, Roger Fisher,
pentru viziunea și devotamentul său.

PREFAȚĂ LA CEA DE-A DOUA EDIȚIE

Atunci când am finalizat volumul *Comunicarea defectuoasă,* cu zece ani în urmă, am sperat că va capta atenția celor care au afaceri și că-i va ajuta pe oameni în relațiile personale. Din fericire, ni s-au împlinit ambele dorințe!

Primim tot timpul e-mailuri în care oamenii ne împărtășesc povești despre discuții care le-au schimbat viețile, dar și e-mailuri de genul „soția mea mi-a recomandat cartea dumneavoastră și nu mi s-a părut extraordinară". Auzim povești despre căsătorii șubrede ce au fost revigorate și despre relații de familie salvate; despre discuții cu copilul referitoare la coșmarurile lui nocturne, dar și despre o conversație cu un prieten muribund în cadrul căreia interlocutorii discută despre moarte, dragoste și despre cei lăsați în urmă. Părinții folosesc această carte pentru a-și soluționa divergențele în privința strategiilor de creștere și educare a copiilor și pentru a stabili o cale de comunicare cu adolescenții, în timp ce vecinii o folosesc pentru a le comunica acelora din jur că fac „prea mult zgomot". Le suntem infinit recunoscători celor care și-au făcut timp să ne spună poveștile lor.

Primirea de care ne-am bucurat în rândul oamenilor de afaceri a fost de-a dreptul copleșitoare. Micuța noastră carte despre comunicare a devenit un ghid de soluționare a celor mai dificile provocări — privind modul în care acționari cu interese divergente pot lua decizii grele, dar inteligente, modalitatea de a oferi un feedback dificil cu privire la rezultatele muncii sau felul în care pot fi resuscitate posturi disfuncționale, iar echipele bune, transformate în unele excepționale. De la nou-angajați până la

directori executivi, cartea de față i-a ajutat pe oameni să înlăture bariere și să-și ridice moralul, trecând de la o „cultură a comodității" la o cultură a eficienței, a deschiderii și a respectului.

Cel mai surprinzător a fost gradul de răspândire a cărții. Un instructor de dans o folosește pentru a-și învăța elevii tangoul argentinian. Educatorii palestinieni construiesc programe de comunicare pe baza ediției în arabă; mediatorii israeliți au folosit ediția în limba ebraică pentru a ajuta la soluționarea conflictelor externe și interne. Liderii de după război ai populațiilor Hutu și Tutsi s-au reunit pentru a dezvolta un program de soluționare a conflictelor dintre tineri folosind ediția în limba franceză. Organizațiile de nivel global o folosesc pentru a gestiona provocările apărute în desfășurarea activității în interiorul diferitelor culturi. Cartea a fost tradusă până în prezent în 25 de limbi și am aflat că a fost descărcată și pe Stația Spațială Internațională (unde spațiul limitat poate duce la apariția conflictelor).

Cartea a fost utilizată pentru a-i instrui pe operatorii platformelor petroliere din Marea Nordului, pe negociatorii Inupiat din nordul Alaskăi, o regiune bogată în petrol, și pe magnații de la Saudi Aramco. A fost folosită în cadrul Boston Area Rape Crisis Center, precum și la sediile UN/AIDS. Doctori, asistente și directori de spitale de pe întreg teritoriul Statelor Unite au folosit-o pentru a-și trata mai bine pacienții și pentru a dezvolta medii de lucru mai umane. în cadrul Guvernului SUA, cartea este distribuită la Departmentul de Justiție, Fisc, Rezerva Federală și Poștă, în cadrul administrației prezidențiale, Casa Albă a recomandat-o ca lectură obligatorie pentru cei mai buni 1600 de politicieni. O recomandă facultăți de drept și de economie, la fel și profesori, consultanți profesionali și personali, terapeuți și pastori.

Cum se explică toate acestea? E simplu — oamenii sunt oameni:

- Firma ta este stabilă, bine structurată și corect dimensionată, dar tot nu-ți poți suporta șeful.
- Ai patru adrese de e-mail, două căsuțe de mesagerie vocală și stai la doi pași de cei mai apropiați cinci colegi ai tăi, dar

niciunul dintre ei nu a găsit o modalitate de a-ți vorbi despre ceea ce cu toții numesc „stilul tău agresiv".

- Membrii departamentelor de vânzări, de producție și de dezvoltare de produse au succes, și cu toate acestea, nu se respectă între ei, suferind ce ceea ce numim uneori „deficit de apreciere reciprocă".
- Clienții vor să cumpere mai multe produse sau servicii la prețuri mai mici; furnizorii întârzie livrările; colaboratorii și partenerii învață în modul cel mai dureros că interesele comune nu garantează o bună relație de colaborare.

Oamenii sunt oameni. Avem percepțiile, gândurile și sentimentele noastre, dar lucrăm și interacționăm cu alți oameni care au propriile percepții, gânduri și sentimente. Acest lucru a fost valabil și acum zece ani și, probabil, lucrurile nu au stat foarte diferit nici acum zece mii de ani: „După tot ce am făcut pentru a organiza o asemenea vânătoare și pentru a face din ea un succes, asta e partea mea de pradă? *Asta numești tu împărțire corectă?!"*

Nu ne imunizăm împotriva discuțiilor dificile și nici nu trecem ca prin minune peste ele. Cele mai bune locuri de muncă și cele mai eficiente organizații se confruntă cu ele; familia de vizavi, despre care toată lumea crede că este perfectă, nu este nici ea ferită de ele. Cuplurile și prietenii de o viață se lovesc și ei de această problemă. De fapt, putem afirma chiar că a te angaja (cu succes) într-o discuție dificilă este un semn de sănătate într-o relație. Relațiile în care oamenii reușesc să gestioneze cu succes stresul inevitabil al vieții de zi cu zi sunt mai durabile; oamenii care au dorința și capacitatea de a rămâne uniți în momente grele ajung să aibă mai multă încredere unul în celălalt, pentru că ulterior sunt conștienți că relația lor a supraviețuit situației dificile prin care au trecut.

Așadar, una dintre explicațiile pentru interesul arătat acestei cărți este, pur și simplu, bucuria *oamenilor* de a descoperi o modalitate de gestionare a problemelor unei relații, fie acasă, fie la birou. Credem însă că volumul de față este și mai necesar în companii, pentru că oamenii de afaceri sunt conștienți că

succesul pe termen lung și chiar supraviețuirea multor organizații pot depinde de abilitatea membrilor acestora de a gestiona discuțiile dificile. De aici pleacă tot!

De ce? Pentru că abilitatea de a gestiona cu succes discuțiile dificile reprezintă o condiție de bază în vederea schimbării și adaptării organizaționale. Și asta deoarece combinația dintre concurența globalizată și dezvoltarea tehnologică a creat necesitatea unei schimbări și a unei adaptări rapide în vederea supraviețuirii organizațiilor.

Desigur, oamenii din lumea afacerilor dau dovadă de o oarecare doză de scepticism atunci când vine vorba despre „următoarea inițiativă importantă de schimbare". Auzim despre inițiative noi privind instruirea organizațională, managementul total al calității, reproiectarea sau alte idei noi și intrăm în panică. Consultanții prezintă studii ce demonstrează enorma valoare la care putem ajunge cu ajutorul unei noi abordări și este depus un efort uriaș, dar la finalul zilei truda pare nefondată și doar o mică parte din valoarea promisă este obținută. De ce?

Din punctul nostru de vedere, motivul nu este acela că studiile au fost greșite sau supracotate. Valoarea chiar *este* acolo, gata să fie obținută. Motivul nu este nici acela că oamenii sunt leneși sau că nu le pasă. Multora dintre noi le pasă cu adevărat și depun foarte mult efort pentru aceste proiecte.

Credem că principalul motiv pentru care efortul de a schimba ceva dă greș este acela că implementarea cu succes a unei idei implică, în cele din urmă, *necesitatea* ca oamenii să poarte discuții dificile — iar ei nu sunt pregătiți să le gestioneze cu abilitate. Firește că oamenii au păreri diferite despre priorități, niveluri de investiție, indicatori ai succesului și modalitatea corectă de implementare a unei proceduri.

Dat fiind că fiecare consideră că propriul punct de vedere este cel corect și presupune imediat că opoziția celorlalți ascunde interese personale, inițiativa ajunge rapid într-un punct mort. Luarea deciziilor întârzie, iar atunci când se ajunge la o hotărâre, aceasta este adeseori impusă fără a fi considerată corectă de cei responsabili cu implementarea ei. Relațiile se deteriorează. In cele

din urmă, oamenii renunță, plini de frustrare, iar cei responsabili de canalizarea eforturilor sunt distrași de noi provocări sau de *următorul* proiect important.

Astfel, abilitatea de a gestiona eficient discuțiile dificile reprezintă un element fundamental în vederea realizării aproape oricărei schimbări semnificative.

Mai mult decât atât, dincolo de inițiativele majore de schimbare, aceste abilități se dovedesc a fi din ce în ce mai necesare pentru a menține nivelul curent al afacerii. Presiunea stăruitoare a concurenței a obligat numeroase companii să se dezvolte, pentru a fi eficiente și competitive. Multe industrii sunt, în prezent, extinse la nivel global. In același timp, necesitatea de a fi receptive pe piață — agile, flexibile, adaptabile — a determinat numeroase organizații să fie mai puțin axate pe ierarhie și să-și desfășoare activitatea conform unei matrice care sporește complexitatea procesului decizional și abilitatea de a duce lucrurile la îndeplinire.

Așa s-a ajuns la înmulțirea conflictelor și la creșterea numărului de discuții dificile: mai mulți oameni, foarte diverși ca structură, care consideră că ar trebui să aibă un cuvânt mai greu de spus cu privire la activitatea organizației.

Gândește-te: membrii organizației tale gestionează întotdeauna conflictele direct și cu succes? Sau e-mailurile și discuțiile din birou continuă să se concentreze asupra tuturor modurilor în care organizația este disfuncțională, în timp ce conversațiile importante sunt evitate? Lucrând cu organizații de mari și mici dimensiuni pe parcursul ultimilor treizeci de ani, suntem tentați să spunem că singurul motiv pentru care unele dintre ele supraviețuiesc este acela că și concurența lor este la fel de nepricepută în ceea ce privește gestionarea celor mai importante aspecte.

Presiunea de a lucra mai eficient nu dispare. Companiile și-au petrecut ultimii douăzeci de ani concentrându-se asupra îmbunătățirii proceselor și a tehnologiei, dar și asupra reducerii costurilor. Nu mai există prea multe lucruri ce pot fi reduse.

Astfel, în următorii zece (sau cincisprezece) ani, performanța va depinde de capacitatea oamenilor de a învăța să gestioneze conflictele într-o manieră mai eficientă și de a transforma acest

lucru într-un avantaj competitiv. La modul ideal, atunci când sunt gestionate corect și eficient, conflictele și perspectivele diferite ar trebui să devină un *avantaj* competitiv — un motor pentru învățare rapidă și pentru inovație.

Acesta este avantajul: companiile care promovează aceste abilități de comunicare drept competențe-cheie pentru liderii lor își vor depăși cu mult concurența.

în această a doua ediție, ne bucurăm să avem posibilitatea de a păstra intact textul de bază al versiunii originale. Pentru această ediție revizuită, am extras din studiile noastre și din numeroasele întrebări pe care le-am primit câteva comentarii și discuții pe marginea unor teme importante. Am prezentat toate aceste date sub forma unor răspunsuri la întrebări pe care oamenii ni le adresează frecvent. Sperăm ca noul material să vă ajute la dezvoltarea și extinderea capacității de înțelegere și a abilității de a gestiona conversații ce par să nu ducă nicăieri și suntem nerăbdători să aflăm care sunt noile probleme pe care le pot ridica acestea.

Dorim să-i mulțumim editorului nostru de la Penguin, Rick Kot.

încheiem această prefață la cea de-a doua ediție cu povestea uneia dintre numeroasele scrisori care ne-au emoționat în ultimii ani. încercăm să răspundem tuturor scrisorilor primite de la cititori și, în unele cazuri, ne angajăm într-o adevărată conversație, așa cum veți vedea în schimbul de mesaje de mai jos.[1]

La începutul anului 2002, Sheila a primit un e-mail de la Aii, care se întreba cum ar putea gestiona o situație dificilă cu fiul său în vârstă de 11 ani. Aii observase că acesta lua bani de la el,

[1] Am cerut și am obținut permisiunea lui Aii de a-i relata povestea. E-mailul său a fost revizuit pe alocuri, din motive de concizie, (n. *a.)*

iar atunci când era confruntat, băiatul nega totul. Ce era de făcut? „înțeleg din cartea dumneavoastră, ne-a scris el, că jocul învinuirilor nu este o abordare corectă. Sunt de acord, însă există momente în care tatăl și fiul trebuie să înțeleagă adevărul."

La început, Sheila a fost tentată să răspundă reafirmând simpla convingere că da, există anumite momente în care un părinte trebuie să pedepsească și/sau să-i ceară socoteală copilului, mai ales dacă acesta fură și minte. Și chiar a scris acest lucru, dar a mai adăugat câteva gânduri — că Aii trebuie să continue să pună întrebări despre sentimentele și percepțiile fiului său și să nu piardă din vedere că e posibil ca el, Aii, să nu cunoască încă întreaga poveste.

Câteva zile mai târziu, Sheila a primit următorul e-mail:

„Bună Sheila,
Mă bucur foarte mult că ți-ai făcut timp pentru a-mi răspunde...

Cu mare dificultate, am început o conversație cu fiul meu și am reușit să descopăr cauza celor întâmplate. Se pare că, după teribilul incident de pe 11 septembrie, a fost agresat la școală, iar pentru a nu mai fi bătut, era obligat să plătească.

I-a fost frică să ne spună din două motive: în primul rând, dat fiind faptul că eu și soția mea am ținut permanent legătura cu prietenii americani, fiul meu a simțit că nu l-am înțelege. în al doilea rând, era, pur și simplu, îngrozit de agresori și se temea că ar fi putut lua măsuri severe împotriva lui, dacă i-ar fi denunțat.

După 11 septembrie, chiar am încercat să-i explicăm situația și să aflăm părerea lui despre toate acestea, dar a evitat mereu discuția spunând că totul este în regulă. Din nefericire, l-am crezut pe cuvânt și nu am încercat să văd dincolo de aparențe...

Inițial, am ezitat din cauza faptului că el a fost întotdeauna un copil deosebit de afectuos, grijuliu și cinstit, și nici măcar anumite incidente nu m-au făcut să-mi schimb

părerea, crezându-l în continuare nevinovat. Ani purtat o lungă discuție cu el, iar acum încercăm să-i insuflăm încrederea că poate apela oricând la noi, indiferent de cât de dificilă ar fi situația.

îți mulțumim sincer pentru ajutor.

Cu cele mai calde gânduri,
Ali/Z

îți mulțumim, Aii, că ne-ai vorbit despre această frumoasă conversație purtată cu fiul tău. Ție îți dedicăm această ediție și tuturor celor care ne-au împărtășit poveștile lor.

Douglas Stone,
Bruce Patton,
Sheila Heen

CUVANT-INAINTE

Proiectul de Negociere de la Harvard este cunoscut mai ales prin prisma unei cărți despre negociere și despre solutionarea problemelor, numită *Getting to YES,* care s-a vândut în mai bine de trei milioane de exemplare. De la publicarea ei, în anul 1981, cititorilor din întreaga lume le-a fost demonstrat faptul că negociatorii sunt mai eficienți atunci când renunță la poziția ofensivă adversă și depun eforturi pentru a satisface interesele ambelor părți.

„Metoda Harvard", cum este numită uneori, scoate în evidență importanța comunicării avantajoase pentru ambele părți. Cu toate acestea, atât în negocieri, cât și în viața de zi cu zi, cu sau fără motiv, *nu* discutăm unii cu ceilalți și nici nu *vrem* să facem acest lucru. Iar atunci când *o facem,* lucrurile parcă se înrăutățesc. Sentimentele — furie, vină, durere — ne copleșesc. Devenim din ce în ce mai convinși că avem dreptate și la fel simt și cei cu care intrăm în dispută.

Aceasta este sfera de interes a volumului *Comunicarea defectuoasei* și motivul pentru care este o carte atât de importantă și de necesară. Sunt studiate cauzele discuțiilor problematice, motivele pentru care le evităm și pentru care nu reușim să le facem față. Deși cercetarea noastră a început din dorința de a-i ajuta pe negociatori, am constatat că subiectul are implicații mult mai adânci. Volumul tratează un aspect critic al interacțiunilor umane. Principiile prezentate în acest volum privesc modul în care gestionăm relația cu copiii, părinții, proprietarii, chiriașii, furnizorii, clienții, bancherii, brokerii, vecinii, membrii echipei din care facem parte, pacienții, angajații și colegii de orice fel.

în această carte, colegii mei Doug, Bruce și Sheila ne îndrumă pas cu pas, arătându-ne cum să gestionăm avantajos o relație. Ne învață cum să dobândim starea mentală și de spirit și abilitățile de exprimare necesare unei comunicări eficiente, în ciuda diferențelor reale ce apar la nivelul experiențelor, al convingerilor și al sentimentelor, fie că este vorba de relații personale, profesionale sau de afaceri.

Ei ne prezintă abilitățile necesare transformării unei serioase neînțelegeri la nivel organizațional, ce ar putea deveni o piedică în calea competitivității, într-un motor pentru inovație. Sunt abilități pe care le putem folosi pentru a face o căsnicie mai agreabilă și mai durabilă și pentru a face relația dintre părinți și adolescenți mai constructivă, eliminând tensiunea. Ele pot vindeca rănile care îi țin pe mulți dintre noi departe unul de celălalt și îi pot asigura fiecărui om un viitor mai bun.

Revenind acasă, după câțiva ani petrecuți în cadrul Forțelor Aeriene din armata Statelor Unite în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, am descoperit că doi dintre cei mai apropia ți prieteni, precum și colegul meu de cameră și zeci de foști colegi de clasă fuseseră uciși în război. De atunci, am depus eforturi constante pentru a-mi dezvolta abilitățile cu ajutorul cărora putem face față diferențelor dintre noi, putem îmbunătăți viitorul copiilor noștri și îi putem implica și pe alții într-o astfel de cauză. Această genială și captivantă carte a colegilor mei mai tineri din cadrul Proiectului de Negociere de la Harvard mă face să cred în progresele care se vor înregistra în toate cele trei domenii menționate mai sus.

Roger Fisher
Cambridge, Massachusetts

INTRODUCERE

Cum să ceri o mărire de salariu. Cum să pui capăt unei relații. Cum să comunici un feedback privind rezultatele slabe. Cum să-i spui „nu" unei persoane aflate la nevoie. Cum să faci față unui comportament ofensator sau lipsit de respect. Cum să îți exprimi dezacordul într-un grup majoritar. Cum să-ți ceri scuze.

La muncă, acasă și între vecini, discuțiile dificile se ivesc sau sunt evitate în fiecare zi.

Discuțiile dificile se referă la orice lucru despre care îți este greu să vorbești

Rasa, sexul, politica și religia îți vin repede în minte atunci când te gândești la subiecte greu de adus în discuție, și pentru mulți dintre noi chiar așa și sunt. însă disconfortul și dificultatea nu se limitează doar la subiectele ce țin primele pagini ale ziarelor. De fiecare dată când ne simțim vulnerabili sau când intră în joc stima noastră de sine, când interesele sunt importante și rezultatul nesigur, când ne pasă cu adevărat de ceea ce se discută sau de oamenii cu care discutăm, există posibilitatea să resimțim discuția ca fiind greu de purtat.

Cu toții avem conversații de care ne temem și pe care le considerăm neplăcute, pe care le evităm sau pe care le acceptăm ca pe un medicament cu gust amar:

> Unul dintre inginerii-șefi din compania pentru care lucrezi, un vechi prieten, a devenit o problemă. Conducerea te-a desemnat pe tine pentru a-l concedia.

Ți-a ajuns la ureche că soacra ta s-a plâns unei vecine că fiii tăi sunt răsfățați și neascultători. De vreme ce te pregătești să petreci vacanța la ea acasă, nu ești convins că o să puteți încheia săptămâna fără a intra într-o polemică.

Proiectul la care lucrezi a necesitat de două ori mai mult timp decât i-ai spus clientului că va dura. Nu-ți poți permite să nu facturezi timpul suplimentar, dar îți este teamă să-i aduc la cunoștință acest lucru.

Vrei să-i spui tatălui tău cât de mult îl iubești, dar te temi că această situație intimă vă va stânjeni.

Ai aflat recent că unii colegi de culoare din departamentul de poliție te consideră lingușitor față de colegii tăi albi. Ești furios, dar nu ești sigur că vei schimba ceva discutând despre acest lucru.

Și, desigur, mai există lucrurile din viața de zi cu zi, conversații care par mai obișnuite, dar care, totuși, dau naștere la frământări: să înapoiezi marfa atunci când nu mai ai factura, să-i ceri secretarei să facă niște copii ale documentelor, să le spui zugravilor să nu fumeze în casă. Acestea sunt tipuri de interacțiuni pe care le ocolim ori de câte ori putem și care ne pun probleme atunci când nu mai pot fi amânate. Sunt dialoguri pe care le .ot reluăm în mintea noastră, încercând să ne dăm seama ce e bine să spunem ori întrebându-ne ce ar fi trebuit să spunem.

Ce face ca aceste situații să fie atât de greu de înfruntat? Totul are legătură cu frica noastră de consecințe, fie că aducem problema în discuție, fie că încercăm să o evităm.

Dilema: ori că evit, ori că înfrunt problema, am impresia că nu ajung nicăieri

Cu toții cunoaștem această dilemă. Ne învârtim în jurul acelorași întrebări: să aduc în discuție această problemă sau să o păstrez pentru mine?

Poate câinele vecinilor te ține treaz noaptea. Te întrebi: „Ar trebui să discut cu ei?" La început, decizi să nu o faci: „Poate

că lătratul va înceta. Poate că mă voi obișnui cu el." Dar apoi câinele latră din nou, iar tu hotărăști că mâine vei merge să stai de vorbă cu vecinii, o dată pentru totdeauna.

Acum, altul este motivul care te ține treaz. Perspectiva de a intra într-o dispută cu vecinii din cauza câinelui te neliniștește. Iți dorești ca vecinii să te placă; poate că exagerezi. în final, revii la gândul că este mai bine să nu spui nimic, și acest lucru îți reduce nervozitatea. însă, chiar când aținești, blestematul de câine urlă din nou, și iar nu știi ce să faci.

Se pare că, orice ai alege să faci, tot nu vei avea parte de somn.

De ce este atât de greu să decizi dacă e cazul să eviți o problemă sau să o înfrunți? Pentru că, într-o anumită măsură, suntem conștienți că, dacă încercăm să evităm problema, vom simți că ceilalți profită de noi, apoi ne vom chinui, ne vom întreba de ce nu avem tăria să ne susținem cauza, privându-ne în același timp interlocutorul de șansa de a îmbunătăți lucrurile. Dacă însă decidem să înfruntăm problema, lucrurile ar putea chiar să se înrăutățească. Am putea fi respinși sau atacați; am putea să-1 rănim pe celălalt într-un mod în care nu am intenționat să o facem; și relația ar putea avea de suferit.

Nn există mod diplomatic de a arunca o grenadă

Căutând cu disperare o cale de ieșire din această dilemă, ne întrebăm dacă este posibil să fim atât de plini de tact, atât de copleșitor de plăcuți, încât toate lucrurile să se termine cu bine.

Tactul este un lucru bun, dar nu reprezintă o soluție pentru discuțiile dificile. Tactul nu va face conversațiile cu tatăl tău mai intime, la fel cum nu va alunga nici supărarea clientului în legătură cu factura mărită. Nu există cale simplă și diplomatică de a-ți concedia prietenul, de a-i spune soacrei că te exasperează ori de a înfrunta prejudecățile dureroase ale colegilor tăi.

A transmite un mesaj dificil este totuna cu a arunca o grenadă. învelită în zahăr, aruncată cu putere sau mai încet, grenada va produce oricum stricăciuni. Oricât te-ai strădui, n-ai cum să arunci grenada cu tact și nici să previi consecințele. Dar nici s-o ții pentru tine nu reprezintă o soluție mai bună. A alege să nu

transmiți mesajul dificil este ca și cum te-ai agăța de grenadă după ce i-ai tras cuiul.

Și uite așa ajungem într-o situație fără ieșire. Avem nevoie de un sfat mai bun decât: „Fii diplomat" sau: „încearcă să rămâi optimist." Problemele sunt mai complexe; la fel trebuie să fie și răspunsurile.

Acest volum te poate ajuta

Există speranță! Lucrând cu mii de oameni și analizând toate tipurile de discuții dificile, în cadrul Proiectului de Negociere de la Harvard, am descoperit o cale prin care aceste conversații să fie mai puțin stresante și mai productive; o modalitate de a face față problemelor în mod constructiv, în timp ce tratezi oamenii cu decență și onestitate; o abordare utilă pentru liniștea *ta* interioară, fie că ceilalți ți se alătură sau nu.

Te vom ajuta să scapi cu desăvârșire de problema grenadei, ieșind din situația de a transmite (și de a recepționa) mesaje, îți vom arăta cum să transformi bătălia păguboasă a mesajelor războinice într-o abordare mai constructivă, pe care noi o numim *discuție cu rol de informare.*

Recompensele merită efortul

Desigur, schimbarea modului de gestionare a discuțiilor dificile implică efort. La fel ca atunci când schimbi balansul la golf, când ești nevoit să conduci pe celalaltă parte a drumului sau când înveți o limbă străină, schimbarea poate părea nefirească la început. Și poate părea amenințătoare: ieșirea din zona de confort este rareori ușoară și niciodată lipsită de riscuri. O astfel de acțiune implică autocunoaștere și, uneori, necesitatea de a te schimba, pentru a evolua. Dar, desigur, este de preferat să ai febră musculară după un exercițiu fizic nou decât să simți usturimea rănilor cauzate de o dispută inutilă.

Iar posibilele recompense sunt semnificative. Dacă urmezi pașii prezentați în această carte, vei descoperi că e foarte ușor să faci față discuțiilor dificile. Vei fi mai eficient și mai bucuros

de rezultate. Și, pe măsură ce neliniștea scade și satisfacția crește, vei descoperi că te angajezi mai des în discuții pe care ar fi trebuit să le porți dintotdeauna.

De fapt, oamenii cu care am lucrat, care au învățat noi abordări în gestionarea celor mai provocatoare conversații, dau dovadă de mai puțină neliniște și de o mai mare eficiență în *toate* discuțiile pe care le poartă. Descoperă că le este mai puțin frică de ceea ce ar putea spune alții. Au un sentiment sporit al libertății de acțiune în situații dificile, mai multă încredere în sine și un puternic sentiment al integrității și al respectului de sine. Află de asemenea că, adesea, abordarea constructivă a subiectelor dificile și a situațiilor atipice întărește o relație. Iar aceasta este o ocazie mult prea importantă pentru a trece pe lângă ea.

Sceptic? Câteva gânduri

Dacă ești sceptic este de înțeles. S-ar putea să te lupți cu aceste probleme de săptămâni, luni sau chiar ani de zile. Problemele sunt complexe, iar oamenii implicați nu sunt persoane cu care este ușor să comunici. Cum poate schimba ceva citirea unei cărți?

Există limite referitor la cât de mult poți învăța despre interacțiunile umane dintr-o carte. Nu cunoaștem particularitățile situației tale și lucrurile pe care mizezi și nu știm nici care sunt slăbiciunile și punctele tale forte. însă am descoperit că, indiferent de context, lucrurile care îngreunează conversațiile și erorile de gândire și de acțiune care alcătuiesc aceste dificultăți sunt aceleași. Cu toții împărtășim aceleași temeri și cădem în aceleași capcane. Indiferent cu ce sau cu cine te confrunți, vei găsi în această carte ceva care te poate ajuta.

Este adevărat că e puțin probabil ca unele situații să se îmbunătățească, indiferent de cât de priceput devii. Oamenii implicați pot fi atât de tulburați din punct de vedere emoțional, mizele atât de importante sau conflictul atât de intens, încât o carte — sau chiar intervenția unui specialist — este puțin probabil să ajute. Cu toate acestea, pentru fiecare caz care este cu adevărat fără speranță, există o mie de alte cazuri care par lipsite

de speranță, dar nu sunt. Oamenii vin adesea la noi spunând: „Vreau să vă cer un sfat, dar trebuie să vă avertizez, această situație este imposibil de remediat." Și se înșală. împreună reușim să găsim o direcție de schimbare, care ajunge să aibă un impact pozitiv *semnificativ* asupra conversației.

Desigur, s-ar putea să nu fii pregătit sau capabil să te angajezi sau să te reangajezi într-o situație sau într-o relație dificilă. S-ar putea să fii mâhnit, rănit sau doar să ai nevoie de un timp în care să stai departe de toate problemele. S-ar putea să fii furios sau confuz în legătură cu ceea ce vrei. Dar chiar dacă nu ești încă pregătit să faci față unei conversații reale, această carte te poate ajuta să-ți clarifici sentimentele sau te poate asista în timp ce îți descoperi drumul către o perspectivă mai luminoasă.

Trebuie să căutăm în altă parte

Ce soluții am putea sugera noi, la care să nu te fi gândit deja? Probabil, destul de multe. Pentru că întrebarea nu este dacă ai căutat suficient de mult „remediul" la discuțiile tale problematice, ci dacă l-ai căutat în locurile potrivite. în esență, problema nu rezidă în acțiunile tale, ci în modul tău de a gândi. Atât timp cât îți vei îndrepta atenția doar asupra lucrurilor pe care vrei să *le faci* diferit în privința conversațiilor dificile, vei eșua în descoperirea de noi tărâmuri.

Această carte oferă destule sfaturi despre cum să porți o conversație dificilă. Dar, în primul rând, și cel mai important, te va ajuta să înțelegi mai bine lucrurile cu care te confrunți și motivele pentru care trebuie să treci de la „poziția de transmitere a mesajelor" la o „poziție de informare". Numai atunci vei fi capabil să înțelegi și să pui în practică pașii prin care să susții o discuție cu rol de informare.

Discuțiile dificile fac parte din viață

Oricât de abil o să devii, discuțiile dificile te vor urmări toată viața. Noi, autorii, știm acest lucru din experiențele proprii. Știm **ce** înseamnă să-ți fie extrem de frică să nu rănești pe cineva sau

să nu fii rănit. Știm ce înseamnă să fii măcinat de remușcări din cauza modului în care s-au repercutat acțiunile tale asupra celorlalți sau să fii dezamăgit de tine însuți. Știm că, fie și având cele mai bune intenții, relațiile umane se pot destrăma sau pot deveni încordate și, dacă suntem onești, știm, de asemenea, că nu avem întotdeauna cele mai bune intenții. Știm, pur și simplu, cât de fragile sunt inima și sufletul.

Așadar, cel mai bine este să fii realist în privința scopului. Alungarea fricii și a îngrijorării nu este o țintă realistă. *Atenuarea* fricii și a îngrijorării și deprinderea modului în care să gestionezi restul temerilor și al motivelor de îngrijorare sunt scopuri realiste. Nu poți să obții rezultate excelente fără să-ți asumi riscuri, însă poți să obții rezultate *mai bune* când sorții sunt acceptabili.

Multi se mulțumesc cu acest lucru. însă, oricât am părea de fragili, suntem extrem de flexibili.

Problema

1

Delimitează cele trei tipuri de discuții

Jack este pe cale să aibă o discuție dificilă.

El explică: „într-o seară, am primit un telefon de la Michael, un prieten bun și client ocazional. «Sunt în încurcătură», mi-a spus el. «Am nevoie de o broșură financiară care să fie concepută și tipărită până mâine după-amiază.» A spus că designerul cu care lucra de obicei era plecat și că se afla într-un mare impas."

„Eram în mijlocul unui alt proiect, dar Michael este prietenul meu, așa că am lăsat totul deoparte și am lucrat până târziu în noapte la broșura lui.

A doua zi de dimineață, Michael a revizuit macheta și și-a dat acceptul pentru a fi tipărită. Până la ora prânzului a și avut broșurile pe birou. Eram epuizat, dar fericit că l-am putut ajuta.

Apoi m-am întors la birou și am găsit pe telefon următorul mesaj de la Michael:

> «Ei bine, ai făcut-o lată de data asta! Uite, Jack, știu că ai fost presat de timp, dar...[oftat]. Graficul veniturilor nu este suficient de clar și este puțin inexact. Este, pur și simplu, un dezastru. Presupun că vei repara greșelile imediat. Dă-mi un telefon când revii la birou.»

Vă puteți imagina cum m-am simțit după *acel* mesaj. Graficul era, într-adevăr, inexact, dar la nivel microscopic. L-am sunat pe Michael imediat.

Discuția a decurs în felul următor:

JACK: Bună, Michael, am primit mesajul tău.
MICHAEL: Mda, uite, Jack, chestia asta trebuie refăcută.
JACK: Păi, stai o secundă. Sunt de acord că nu este perfect, dar graficul este marcat clar. Nimeni nu va înțelege greșit.
MICHAEL: Haide, Jack. Știi la fel de bine ca mine că nu putem preda lucrarea asta așa.
JACK: Ei bine, cred că...
MICHAEL: Chiar nu are rost să ne certăm. Uite, cu toții greșim. Pur și simplu, repar-o și hai să trecem peste.
JACK: De ce nu ai spus nimic despre asta dimineață, când ai revizuit macheta?
MICHAEL: NU eu sunt cel care ar trebui să se ocupe de corectură. Jack, sunt extrem de presat să termin chestia asta și să o termin *bine.* Fie rămâi în echipă, fie nu. Am nevoie de un răspuns clar. O vei reface?
JACK: [pauză] Bine, bine. O voi face.

Acest schimb de replici prezintă toate semnele distinctive ale unei discuții scăpate de sub control. Luni de zile mai târziu, Jack se simte în continuare groaznic în legătură cu discuția lor, iar relația sa cu Michael rămâne încordată. Se întreabă ce ar fi putut face diferit și ce ar trebui să facă acum în legătură cu această situație.

Dar, înainte de a ajunge la acest aspect, haideți să vedem ce anume putem învăța despre discuțiile dificile, pornind de la discuția lui Jack și Michael.

Decodarea structurii discuțiilor dificile

în mod surprinzător, în ciuda faptului că par să existe infinite variații, toate discuțiile problematice au o structură comună. Atunci când ești prins în detaliile și neliniștea unei asemenea conversații, structura ei este greu de observat. Dar înțelegerea

acestei structuri este esențială pentru îmbunătățirea modului de a face față celor mai solicitante discuții.

Nu se rezumă totul la ceea ce auzi

In discuția dintre Jack și Michael, prezentată mai sus, cuvintele dezvăluie doar superficial ceea ce se întâmplă de fapt. Pentru a face vizibilă structura unei discuții ineficiente, trebuie să înțelegem nu numai ceea ce se spune, ci și ceea ce *nu* se spune. Trebuie să înțelegem ce gândesc și ce simt oamenii implicați în discuție, dar nu își spun unul altuia. Acestea sunt, în general, aspectele sub care se petrece adevărata acțiune.

Iată ce gândește și simte Jack, dar nu comunică, pe măsură ce poartă această conversație:

Ce a gândit și a simțit Jack, dar nu a spus	Ce au spus de fapt Jack și Michael
Cum a putut să lase un astfel de mesaj? După ce las totul, anulez o întâlnire la cină cu soția mea și stau treaz toată noaptea, asta este mulțumirea de care am parte?!	
	JACK: Bună, Michael, am primit mesajul tău.
	MICHAEL: Mda, uite, Jack, chestia asta trebuie refăcută.
Ce reacție exagerată! Nici măcar un contabil autorizat nu ar fi fost în stare să spună că acel grafic este inexact. în același timp, sunt dezamăgit de mine că am făcut o greșeală atât de prostească.	
	JACK: Păi, stai o secundă. Sunt de acord că nu este perfect, dar graficul este marcat clar. Nimeni nu va înțelege greșit.
	MICHAEL: Haide, Jack. Știi la fel de bine ca mine că nu putem preda lucrarea asta așa.

Ce a gândit și a simțit Jack, dar nu a spus	Ce au spus de fapt Jack și Michael
Michael încearcă să-și intimideze colegii pentru ca aceștia să acționeze așa cum vrea el. Dar nu ar trebui să mă trateze *pe mine* în felul ăsta! Eu îi sunt prieten! Vreau să-mi susțin punctul de vedere, dar nu vreau să isc o mare ceartă din cauza asta. Nu-mi pot permite să-l pierd pe Michael ca prieten sau client. Simt că sunt în impas.	JACK: Ei bine, cred că...
	MICHAEL: Chiar nu are rost să ne certăm. Uite, cu toții greșim. Pur și simplu, repar-o și hai să trecem peste.
Greșim?! Nu este vina *mea. Tu* ai aprobat machetele, îți amintești?	JACK: De ce nu ai spus nimic despre asta dimineață, când ai revizuit macheta?
	MICHAEL: NU eu sunt cel care ar trebui să se ocupe de corectură. Jack, sunt extrem de presat să termin chestia asta și să o termin *bine.* Fie rămâi în echipă, fie nu. Am nevoie de un răspuns clar. O vei reface?
Așa mă vezi tu pe mine? Pe post de corector?	
M-am săturat de toată povestea asta! O să fiu deasupra oricărei meschinării care îl determină să se comporte așa. Cea mai bună cale de ieșire, pentru mine, este să fiu, pur și simplu, generos și să o refac.	
	JACK: [pauză] Bine, bine. O voi face.

în același timp, există destule lucruri pe care Michael le gândește și le simte, dar pe care nu le spune. El se întreabă dacă a fost o idee bună să-l angajeze pe Jack. Până acum nu a fost prea mulțumit de munca lui Jack, dar a decis să acționeze contrar

opiniei partenerilor săi și să-i acorde prietenului său încă o șansă. Acum, Michael se simte dezamăgit de Jack și confuz atunci când se gândește dacă angajarea acestuia a fost o decizie bună, atât din punct de vedere personal, cât și profesional.

Astfel, primul aspect important este, de fapt, unul simplu: între Jack și Michael se întâmplă multe lucruri care nu sunt spuse.

Această problemă este una tipică. De fapt, prăpastia dintre ceea ce gândești cu adevărat și ceea ce spui reprezintă o parte a motivelor ce îngreunează susținerea unei conversații. Ești distras de tot ce se întâmplă în sinea ta. Ești nesigur în legătură cu ce ar fi bine să dezvălui și ce este mai bine să rămână nespus. Și știi că simplul fapt de a dezvălui ce gândești *nu* va face conversația mai ușoară.

Fiecare discuție dificilă este alcătuită, de fapt, din trei discuții

După ce am studiat sute de conversații diferite, am descoperit că au o structură de bază, iar înțelegerea acestei structuri reprezintă un pas important în îmbunătățirea modului de abordare a discuțiilor. Se pare că, indiferent de subiect, gândurile și sentimentele noastre se încadrează în aceleași trei categorii, sau „discuții". Și în fiecare caz facem greșeli previzibile care ne afectează gândurile și sentimentele și ne fac să dăm de bucluc.

Fiecare aspect problematic pe care îl spun, îl gândesc și îl simt Michael și Jack se încadrează într-unul dintre aceste trei tipuri de „discuții". La fel se întâmplă și cu aspectele problematice ale discuțiilor ineficiente cu care te confrunți tu.

1. Discuția centrată pe întrebarea „ce s-a întâmplat?". Cele mai multe discuții dificile implică unele contradicții în legătură cu ce s-a întâmplat sau cu ce ar trebui să se întâmple. Cine și ce a spus și cine și ce a făcut? Cine are dreptate, cine și ce a intenționat și cine este de vină? Jack și Michael se consumă din cauza acestor probleme, atât cu voce tare, cât și în interiorul lor. Trebuie *într-adevăr* să fie refăcut graficul? încearcă Michael

într-adevilr să-l intimideze pe Jack? Cine *ar fi trebuit* să descopere greșeala?

2. Discuția centrată pe sentimente. Orice discuție problematică ridică, de asemenea, întrebări legate de sentimente și răspunde la ele. Sentimentele mele sunt îndreptățite? Potrivite? Ar trebui să le accept sau să le neg, să le exprim sau să le tăinu- iesc? Ce să fac în legătură cu sentimentele celuilalt? Dacă este nervos sau se simte rănit? Gândurile lui Jack și ale lui Michael sunt afectate de sentimente. De exemplu, gândul: „Asta este mulțumirea de care am parte?!" semnalează suferința și mânia, iar: „Sunt extrem de presat" dezvăluie anxietatea. Aceste sentimente nu sunt exprimate în conversație în mod direct, însă se vede clar că ele există.

3. Discuția centrată pe identitate. Aceasta este conversația pe care fiecare dintre noi o poartă cu sine, în legătură cu importanța pe care o are pentru noi situația în care ne aflăm. Ducem o dezbatere interioară despre competența sau incompetența noastră, despre calitatea noastră de oameni buni sau răi, care sunt demni sau nu să fie iubiți. Ce impact ar putea avea această dezbatere asupra imaginii și respectului de sine, asupra viitorului și a stării noastre de bine? Răspunsurile la aceste întrebări determină în mare parte senzația pe care o încercăm în timpul conversației— una de echilibru sau una de dezechilibru și anxietate. In conversația dintre Jack și Michael, primul se luptă cu sentimentul că este incompetent, simțindu-se, astfel, mai puțin echilibrat. în același timp, Michael se întreabă dacă a fost neinspirat atunci când l-a angajat pe Jack.

Fiecare discuție problematică presupune confruntarea cu aceste trei tipuri de discuții, astfel că implicarea cu succes într-o discuție necesită însușirea unui mod eficient de acțiune în raport cu fiecare dintre cele trei sfere. Să le gestionezi pe toate trei deodată poate părea dificil, însă este mai ușor decât să suporți consecințele unei conversații eșuate.

Ce putem și ce nu putem schimba

Oricât de competenți am deveni, există câteva provocări în raport cu fiecare dintre cele trei discuții. Vom întâlni situații în care o să ne fie mai greu decât am crezut să deslușim ce s-a întâmplat. Fiecare dintre noi deține informații pe care cealaltă persoană nu le cunoaște și nu este ușor s-o faci să fie conștientă de ele. Și vom întâlni și situații încărcate din punct de vedere emoțional, care par amenințătoare, pentru că pun în pericol anumite aspecte ale identității noastre.

Ceea ce *putem* schimba este modul în care răspundem la fiecare dintre aceste provocări. De regulă, în loc să ne întrebăm ce informații ar putea deține cealaltă persoană, este mai indicat să presupunem că știm tot ceea ce avem nevoie pentru a înțelege și a explica lucrurile. în loc să ne străduim să gestionăm sentimentele în mod constructiv, ajungem, mai degrabă, să le ascundem sau să le dăm frâu liber într-un mod pe care îl regretăm mai târziu. în loc să explorăm problemele de identitate care ar putea avea o importanță profundă pentru noi (sau pentru cealaltă persoană), continuăm conversația ca și cum aceasta nu ar spune nimic despre noi — și nu ajungem niciodată să descoperim lucrurile care stau, de fapt, la baza anxietății noastre.

înțelegând aceste greșeli și haosul pe care îl provoacă, putem începe să conturăm abordări mai potrivite. Haideți să analizăm mai în profunzime fiecare discuție.

Discuția centrată pe întrebarea „ce s-a întâmplat?": despre ce este vorba?

Discuția centrată pe întrebarea „ce s-a întâmplat?" ocupă cea mai mare parte a unei conversații dificile, chinuindu-ne cu diversele noastre întrebări referitoare la cine are dreptate, cine și ce intenții a avut și a cui este vina. Pe fiecare dintre cele trei fronturi — adevăr, intenție și vină — facem o presupunere comună, dar deformată. Clarificarea fiecăreia dintre aceste trei presupuneri este esențială pentru îmbunătățirea abilității noastre de a face față discuțiilor problematice.

Presupunerea adevărului

Preocupați să ne susținem cu ardoare punctul de vedere, uităm adesea să punem sub semnul întrebării o presupunere crucială pe care este construită întreaga noastră poziție în conversație: eu am dreptate, tu te înșeli. Această simplă presupunere este cauza unor nesfârșite probleme.

In privința a ce am dreptate? Am dreptate că tu conduci cu viteză prea mare. Am dreptate că nu ești în stare să-i îndrumi pe colegii tăi mai tineri. Am dreptate că acele comentarii pe care le-ai făcut de Ziua Recunoștinței au fost nepotrivite. Am dreptate că pacientul ar fi trebuit să primească o medicație mai complexă după o operație atât de dureroasă. Am dreptate că antreprenorul mi-a încărcat factura. Am dreptate că merit o mărire de salariu. Am dreptate că broșura este în regulă exact așa cum este. Enumerarea lucrurilor în legătură cu care am dreptate ar putea umple o carte.

Există un singur obstacol: de fapt, nu am dreptate.

Cum poate fi adevărat acest lucru? Pare imposibil. Cu siguranță, trebuie să am dreptate *uneori!*

Ei bine, nu. Ideea este următoarea: discuțiile dificile nu se referă aproape niciodată la a pune lucrurile în ordine. Ele au la bază percepții, interpretări și valori conflictuale. Nu se referă la ceea ce stabilește un contract, ci la ceea ce *înseamnă* el. Nu au în vedere care este cea mai populară carte privind educația copiilor, ci care dintre aceste cărți este cea pe care ar trebui să o urmăm *noi.*

Nu se referă la ce este adevărat, ci la ce este important.

Să revenim la Jack și Michael. Ei nu au o dispută despre acuratețea graficului. Amândoi sunt de acord că nu există acurateţe. Disputa se referă la întrebarea dacă merită să se îngrijoreze din cauza acelei erori și, dacă da, cum să gestioneze acest lucru. Acestea nu sunt întrebări referitoare la adevăr sau la falsitate, ci reprezintă probleme de interpretare și raționament. Interpretările și raționamentele merită să fie explorate. Prin contrast, încercarea de a determina cine are dreptate și cine se înșală duce într-un punct mort.

în cadrul discuției centrate pe „ce s-a întâmplat?", îndepărtarea de presupunerea adevărului ne permite să ne schimbăm scopul din a dovedi că avem dreptate în a înțelege percepțiile, interpretările și valorile ambelor părți. Ne oferă posibilitatea de a ne îndrepta atenția dinspre transmiterea mesajelor către adresarea de întrebări, explorând modul în care percepe fiecare persoană perspectiva noastră, și de a ne transmite punctele de vedere ca percepții, interpretări și valori — iar nu ca „adevăr absolut".

Inventarea intenției

Cea de a doua dispută din cadrul discuției centrate pe „ce s-a întâmplat?" este cea asupra intențiilor — ale tale și ale mele. Ai țipat la mine pentru a-mi răni sentimentele sau doar pentru a-ți exprima punctul de vedere? Mi-ai aruncat țigările pentru că încerci să-mi controlezi comportamentul sau pentru că vrei să mă ajuți să-mi respect hotărârea de a renunța la fumat? Ceea ce gândesc eu despre intențiile tale va afecta ceea ce gândesc despre tine și, în final, modul în care va decurge conversația noastră.

Greșeala pe care o facem în sfera intențiilor este simplă, dar fundamentală: presupunem că știm care sunt intențiile celuilalt atunci când, de fapt, nu este așa. Chiar mai rău decât atât, atunci când suntem nesiguri în legătură cu intențiile cuiva, se întâmplă foarte des să decidem că acea persoană este rea.

Adevărul este că intențiile sunt invizibile. Noi le deducem din comportamentul celorlalți oameni. Cu alte cuvinte, le născocim, le inventăm. Dar poveștile noastre imaginate despre intențiile altor oameni sunt corecte de mult mai puține ori decât credem. De ce? Pentru că intențiile oamenilor, la fel ca multe alte lucruri din discuțiile dificile, sunt complexe. Uneori, oamenii acționează având intenții combinate. Există situații în care acționează fără niciun fel de intenție sau, oricum, fără niciuna legată de noi. Iar alteori au intenții bune care totuși ne rănesc.

Dat fiind că perspectiva noastră asupra intențiilor celeilalte persoane (ca și perspectiva ei asupra intențiilor noastre) este atât de importantă în discuțiile problematice, a face presupuneri nefondate poate genera un dezastru

Coordonatele vinei

Cea de-a treia greșeală pe care o facem în discuția centrată pe *„ce* s-a întâmplat?" este legată de învinuire. în cele mai dificile discuții ne concentrăm asupra găsirii vinovatului pentru problema cu care ne confruntăm. De exemplu, atunci când compania pierde cel mai important client, știm că, în scurt timp, va urma o neîndurătoare ruletă a învinuirilor. Nu ne pasă unde cade bila, atât timp cât nu cade asupra noastră. Relațiile personale nu sunt deloc diferite. Relația ta cu mama vitregă este încordată? Ea este de vină. Ar trebui să înceteze să îți mai facă observații în privința dezordinii din camera ta și a anturajului cu care îți petreci timpul.

In conflictul dintre Jack și Michael, primul crede că problema a apărut din vina lui Michael: momentul potrivit pentru a-ți manifesta grija exagerată față de editare este înainte de tipărirea broșurii, nu după. Și, desigur, Michael consideră că problema s-a ivit din cauza lui Jack: el a făcut machetele, el este răspunzător pentru greșeli.

Dar discuția despre vină este similară cu aceea despre adevăr — duce la neînțelegeri, negare și învățăminte puține. Scoate la iveală frica de pedeapsă și insistă pe găsirea unui răspuns unic. Nimeni nu vrea să fie învinuit, mai ales pe nedrept, așa că energia noastră se canalizează spre autoapărare.

Părinții copiilor de vârste fragede știu bine acest lucru. Când gemenii își fac de cap pe bancheta din spate a mașinii, știm că încercarea de a da vina pe unul dintre ei va produce întotdeauna un protest zgomotos: „Dar ea m-a lovit prima!" sau: „Am lovit-o pentru că mi-a zis că sunt copil." Orice copil își neagă vinovăția, nu doar pentru că-i e teamă că n-o să mai primească desert, ci și dintr-un anume simț al dreptății. Niciunul dintre ei nu simte că problema este în totalitate din vina lui, pentru că nici nu este așa.

Privind de pe scaunul din față al mașinii, este ușor să vezi cum a contribuit fiecare dintre copii la ceartă. Este însă mult mai dificil să realizăm cum am contribuit noi la problemele în care suntem implicați. Dar în situațiile care converg spre discuțiile problematice, este aproape întotdeauna adevărat că ceea ce s-a

întâmplat este rezultatul unor acțiuni întreprinse — sau ratate — de *ambele* persoane. Iar pedeapsa este rareori relevantă sau potrivită. Atunci când oameni competent!, sensibili fac o prostie, cea mai inteligentă mișcare este să încerci să înțelegi, în primul rând, ce anume i-a împiedicat să prevadă apariția problemei, iar în al doilea rând, cum să previi reapariția problemei.

Gândurile despre vinovăție ne distrag atenția de la examinarea motivului pentru care lucrurile au mers prost și a modului în care am putea rectifica situația în viitor. In schimb, concentrarea atenției asupra înțelegerii sistemului de contribuție ne permite să aflăm cauzele reale ale problemei și să încercăm să le corectăm. Diferența dintre vinovăție și contribuție poate părea subtilă. Dar este o deosebire care merită să fie înțeleasă, pentru că va produce o schimbare semnificativă în abilitatea noastră de a gestiona conversațiile dificile.

Discuția centrată pe sentimente: ce e de făcut cu sentimentele noastre?

Conversațiile dificile nu presupun un simplu schimb de cuvinte; ele implică și emoții. întrebarea nu este dacă vor genera sentimente puternice, ci cum ar trebui gestionate acestea atunci când apar. Ar trebui să-i spui șefului tău ce crezi *cu adevărat* despre modul lui de a conduce sau despre colegul care ți-a furat ideea? Ar trebui să-i mărturisești surorii tale cât de tare te-a rănit că a rămas prietenă cu fostul tău iubit? Și ce ar trebui să faci cu mânia pe care este foarte posibil să o resimți, dacă decizi să discuți cu un vânzător oarecare despre remarcile lui sexiste?

Când suntem dominați de sentimente puternice, mul ți depunem un efort considerabil pentru a ne purta rațional. Cufundarea prea adâncă în sentimente este răvășitoare, întunecă rațiunea și, în anumite contexte — de exemplu, la muncă —, este cu totul nepotrivită. Să aduci sentimentele în discuție poate fi, de asemenea, stânjenitor și te poate face să te simți vulnerabil. Până la urmă, ce se întâmplă dacă interlocutorul respinge sentimentele noastre ori ne răspunde fără a da dovadă de o înțelegere reală

a situației? Sau ce se întâmplă dacă îl rănim, compromițând iremediabil relația? Să nu uităm că, odată ce ne-am exteriorizat sentimentele, vine rândul celuilalt. Oare chiar vrem să vedem cum se manifestă furia și durerea lui?

Urmând această linie a raționamentului, suntem tentați să alungăm cu totul din conversație sentimentele — Jack ar face mai bine dacă nu și-ar divulga mânia și durerea, iar Michael, dezamăgirea. Ar fi mai potrivit să se rezume la întrebări despre broșură. Ar fi mai bine să se oprească la „afaceri".

Dar oare chiar așa stau lucrurile?

Un spectacol de operă fard muzică

Problema cu acest raționament este aceea că nu reușește să țină seama de un fapt simplu: discuțiile dificile nu doar că *implică* sentimente, ci se referă în esența lor *la* sentimente. Sentimentele nu sunt doar zorzoanele zgomotoase ale discuției dificile, ci o parte integrantă a conflictului. Să te angajezi într-o conversație dificilă fără a discuta despre sentimente este ca și cum ai pune în scenă un spectacol de operă fără muzică. Vei surprinde intriga, dar vei rata esențialul. în conversația dintre Jack și Michael, bunăoară, Jack nu spune niciodată în mod explicit că se simte neîndreptățit sau subapreciat; cu toate acestea, luni de zile după acel incident, el este încă furios și resentimentar față de Michael.

Gândește-te la unele dintre conversațiile tale dificile. Ce sentimente încerci? Durere sau mânie? Dezamăgire, rușine sau confuzie? Te simți neîndreptățit sau nerespectat? Pentru unii dintre noi, chiar și să spunem: „Te iubesc" sau: „Sunt mândru de tine" poate părea riscant.

Pe termen scurt, a te implica într-o conversație dificilă fără a vorbi despre sentimente te poate ajuta să economisești timp și-ți poate atenua starea de nervozitate. De asemenea, poate fi o modalitate de a evita anumite riscuri majore — pentru tine, pentru ceilalți și pentru relație în sine. Dar rămâne o întrebare: dacă sentimentele sunt problema, ce obții dacă nu le exprimi?

înțelegerea afectelor, discutarea și gestionarea lor — toate acestea se numără printre cele mai mari provocări cu care se

confruntă oamenii. Nimic nu poate face ca gestionarea sentimentelor să fie mai ușoară și mai lipsită de riscuri. Totuși, cei mai multi dintre noi se pot descurca mai bine în discuția centrată pe sentimente. Chiar dacă nu pare așa, aducerea în discuție a afectelor este o abilitate care poate fi deprinsă.

Desigur, nu întotdeauna are rost să discuți despre sentimente. După cum se spune, uneori este de preferat să evităm reluarea vechilor conflicte. Din nefericire, lipsa de abilități în gestionarea sentimentelor te poate face să eviți nu numai vechile conflicte, ci toate conflictele — chiar și pe cele care nu te lasă să dormi.

Discuția centrată pe identitate: ce spune acest lucru despre mine?

Dintre cele trei tipuri de discuții, cea centrată pe identitate este, probabil, cea mai subtilă și mai solicitantă. Ea ne oferă însă un mecanism important pentru gestionarea anxietății și pentru îmbunătățirea abilităților necesare în celelalte două tipuri de discuție.

Discuția centrată pe identitate are în vedere aspecte personale: se referă la cine suntem și la modul în care ne vedem pe noi înșine. Cum afectează ceea ce s-a întâmplat respectul de sine, imaginea pe care o am despre mine, percepția asupra poziției mele în această lume? Ce impact va avea asupra viitorului meu? Ce îndoieli despre mine însumi se ascund în spatele acestui lucru? Pe scurt: înainte, în timpul și după conversația dificilă, discuția centrată pe identitate se referă la ceea ce îmi spun mie însumi *despre mine.*

Ai putea gândi: „încerc doar să-i cer șefului meu o mărire de salariu. De ce ar conta percepția pe care o am despre mine însumi?" Sau Jack ar putea gândi: „Problema asta este legată de broșură, nu de mine." De fapt, de fiecare dată când o conversație pare dificilă, acest lucru este cauzat, în parte, chiar de faptul că este vorba despe Tine, cu majusculă. Dincolo de substanța aparentă a conversației, tu rămâi miza.

Poate fi vorba despre un lucru simplu. Ce anume spune despre tine faptul că discuți cu vecinii despre câinele lor? Poate că ai crescut într-un oraș mic, lucru care îți creează imaginea unei persoane prietenoase și a unui vecin bun; așa că posibilitatea ca

vecinii să te creadă o ființă agresivă sau intrigantă nu te face să te simți prea confortabil.

Ceri o mărire de salariu? Dar dacă ești refuzat? Sau, mai rău, dacă șeful tău îți dă motive plauzibile pentru care îți refuză cererea? Ce efecte va avea acest lucru asupra imaginii tale de angajat competent și respectat? Deși, în aparență, subiectul este legat de bani, ceea ce te îngrijorează cu adevărat este că intră în joc imaginea pe care o ai despre tine însuți.

Discuția centrată pe identitate intervine chiar și atunci când tu ești cel care comunică veștile proaste. Imaginează-ți, de exemplu, că ești nevoit să refuzi o propunere de proiect atractivă, făcută de departamentul de creație. Perspectiva de a le comunica refuzul celor implicați în proiect îți produce o stare de nervozitate, chiar dacă nu ești tu cel responsabil de decizie. Intr-o oarecare măsură, acest lucru se întâmplă pentru că te temi de felul în care conversația te va face să te simți. „Nu sunt genul de persoană care dezamăgește oamenii și le distruge entuziasmul. Eu sunt o persoană pe care oamenii o respectă pentru că *găsește* întotdeauna o metodă de a rezolva problemele." Imaginea ta de persoană care îi ajută pe ceilalți să pună lucrurile în ordine se află în contradicție cu faptul că vei spune nu. Nu mai ești eroul, oare oamenii te vor considera un nemernic?

Păstrează-ți echilibrul!

Pe măsură ce începi să resimți implicațiile conversației centrate asupra imaginii tale de sine, este posibil să-ți pierzi echilibrul. Tânărul și energicul director al departamentului de creație, care îți amintește de tine pe când erai de vârsta lui, a devenit neîncrezător și se simte trădat. Dintr-odată, începi să te simți dezorientat, iar tulburarea ta crește rapid. Te întrebi dacă într-adevăr are sens să-ți reconsideri decizia atât de repede. înainte să te lămurești, bâlbâi ceva despre posibilitatea de a reveni asupra deciziei, deși nu ai absolut niciun motiv să crezi că acest lucru este posibil.

în cea mai ușoară formă a sa, pierderea echilibrului ne poate duce la pierderea încrederii în sine, la pierderea concentrării sau la... pierderea capului, uitând ceea ce urma să spunem. In cazuri extreme, poate fi resimțită ca un adevărat dezastru. Ne-am putea

simți paralizați, cuprinși de panică, gata să dăm bir cu fugiții sau chiar să ne sufocăm.

Simplul fapt de a ști că discuția centrată pe identitate este o componentă a discuțiilor problematice poate fi de ajutor. Și, la fel ca în cazul celorlalte două discuții, poți face mult mai mult decât să conștientizezi acest lucru. Chiar dacă pierderea echilibrului interior este uneori inevitabilă, discuția centrată pe identitate nu ar trebui să genereze atât de multă anxietate. Ca și în cazul gestionării sentimentelor, abordarea discuției centrate pe identitate devine mai ușoară odată cu dezvoltarea anumitor abilități. într-adevăr, când gestionezi echilibrat această discuție, poți transforma sursa de anxietate într-o sursă de putere.

Avansează către o discuție cu rol de informare

în ciuda a ceea ce pretindem uneori, scopul nostru inițial, atunci când ne implicăm într-o conversație dificilă, este adesea dorința de a demonstra ceva, de a le împărtăși celorlalți o parte din gândurile noastre sau de a-i determina să facă așa cum vrem noi Cu alte cuvinte, scopul nostru este acela de a transmite un mesaj.

Odată ce înțelegem provocările inerente celor trei tipuri de discuție și greșelile pe care le facem în fiecare dintre ele, este foarte posibil ca motivația pe baza căreia purtăm o anumită conversație să înceapă să se schimbe. Devenim capabili să apreciem complexitatea percepțiilor și a intențiilor implicate în discuție, realitatea contribuției comune, rolul central pe care trebuie să-l joace sentimentele și impactul problemelor asupra respectului de sine și a identității fiecărei persoane. Și realizăm că o anumită formă de comunicare a mesajului nu mai are sens. De fapt, am putea descoperi că nu mai e niciun mesaj de transmis, ci doar o informație și câteva întrebări de pus.

în loc să ne dorim să convingem și să ne determinăm interlocutorul să acționeze așa cum vrem noi, ne dorim să înțelegem ce s-a întâmplat din perspectiva celuilalt, să ne explicăm punctul lui de vedere, să împărtășim și să înțelegem afecte și să conlucrăm pentru a găsi o modalitate de a gestiona problema. Procedând în acest mod, crește probabilitatea ca interlocutorul să fie

mai disponibil la discuție și avem posibilitatea de a învăța ceva ce ne va schimba sensibil perspectiva.

A schimba abordarea înseamnă a-l invita pe interlocutor să participe la conversație împreună cu noi, pentru a ne ajuta să lămurim lucurile. Dacă vrem să ne atingem obiectivele, avem o mulțime de lucruri de aflat de la el, iar el, o mulțime de lucruri de aflat de la noi. Trebuie să purtăm o discuție cu rol de informare.

Diferențele dintre comunicarea tipică, agresivă a mesajelor și discuția cu rol de informare sunt rezumate în tabelul de mai jos.

<table>
<tr><th></th><th>Comunicarea agresivă a mesajelor</th><th>Discuția cu rol de informare</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Discuția centrată pe „ce s-a întâmplat?"

Provocare: situația este mai complexă decât își imaginează oricare dintre persoanele implicate.</td><td>Presupunere: știu tot ce am nevoie să știu pentru a înțelege ce s-a întâmplat.

Scop: să-l conving că am dreptate.</td><td>Presupunere: fiecare dintre noi contribuie la discuție cu informații și percepții diferite; este foarte posibil să existe lucruri importante pe care fiecare dintre noi să nu le știe.

Scop: să analizez versiunea fiecăruia dintre noi: modul în care înțelegem situația și de ce.</td></tr>
<tr><td>Presupunere: știu care a fost intenția celuilalt.

Scop: să-l fac să înțeleagă că este greșit ceea ce a făcut.</td><td>Presupunere: știu ce intenții am avut eu și care a fost impactul acțiunilor celuilalt asupra mea. Nu știu și nu am cum să știu ce este în mintea lui.

Scop: să împărtășesc impactul avut asupra mea și să aflu ce gândește el. De asemenea, să aflu ce impact am eu asupra lui.</td></tr>
</table>

	Comunicarea agresivă a mesajelor	Discuția cu rol de informare
	Presupunere: este în totalitate vina lui. (Sau este în totalitate vina mea.) Scop: să-l fac să-și recunoască vina și să-și asume responsabilitatea pentru a îndrepta lucrurile.	Presupunere: probabil că am contribuit *amândoi* la această încurcătură. Scop: să înțeleg sistemul de contribuție: modul în care inter- acționează acțiunile noastre pentru a produce acest rezultat.
Discuția centrată pe sentimente Provocare: situația este încărcată emoțional.	Presupunere: sentimentele sunt irelevante și nu ar fi util să le împărtășesc. (Sau sentimentele pe care le am sunt din vina lui și trebuie să fie conștient de ele.) Scop: să evit să discut despre sentimente. (Sau să-l las pe el să o facă.)	Presupunere: sentimentele sunt esența situației. Ele sunt, în mod obișnuit, complexe. S-ar putea să fiu nevoit să depun un oarecare efort pentru a-mi înțelege sentimentele. Scop: să exprim sentimentele (ale mele și ale lui) fără judecăți sau învinuiri. Să-mi recunosc sentimentele înainte de a rezolva problema.
Discuția centrată pe identitate Provocare: situația ne amenință identitatea.	Presupunere: sunt competent sau incompetent, bun sau rău, demn de iubire sau nu. Nu există cede de mijloc.	Presupunere: din punct de vedere psihologic, miza poate fi mare pentru amândoi. Fiecare dintre noi este complex, nici- unul nu este perfect.

	Comunicarea agresivă a mesajelor	Discuția cu rol de informare
	Scop: să protejez imaginea de genul „totul sau nimic" pe care o am despre mine.	Scop: să înțeleg problemele de identitate aflate în joc pentru fiecare dintre noi. Să-mi construiesc o imagine de sine mai bună, pentru a-mi putea păstra mai bine echilibrul.

Această carte te va ajuta să transformi conversațiile dificile în discuții cu rol de informare, arătându-ți cum să gestionezi fiecare dintre cele trei discuții într-un mod mai productiv și cum să-ți îmbunătățești abilitatea de a le gestiona pe toate trei în același timp.

Următoarele cinci capitole analizează în profunzime greșelile pe care le fac de obicei oamenii în raport cu fiecare dintre cele trei discuții. Acest lucru te va ajuta să adopți o perspectivă care facilitează descoperirea atunci când va trebui să porți tu însuți o conversație dificilă spre care nu ești foarte deschis. Capitolele 2Z 3 și 4 analizează cele trei presupuneri din discuția centrată pe „ce s-a întâmplat?". Capitolul 5 abordează discuția centrată pe sentimente, iar capitolul 6 prezintă discuția centrată pe identitate. Aceste capitole te vor ajuta să-ți clarifici gândurile și sentimentele. O astfel de pregătire este esențială înainte de a te angaja în orice conversație dificilă.

în ultimele șase capitole, ne vom îndrepta atenția asupra conversației în sine, începând cu dilema de a aduce în discuție o problemă sau de a renunța la acest lucru, și, în cazul abordării acesteia, asupra lucrurilor pe care putem sau nu spera să le obți**nem** — care sunt obiectivele justificate. Apoi, ne vom concentra asupra mecanismelor abordării productive a problemelor importante pentru noi: cum să descoperim cea mai bună modalitate **de** a începe discuția, cum să adresăm întrebări și să ascultăm,

pentru a facilita discuția cu rol de informare, cum să ne exprimăm ferm și cu claritate și să rezolvăm problemele împreună, și, de asemenea, cum să readucem conversația pe drumul cel bun atunci când aceasta alunecă într-o direcție greșită. în final, vom reveni la modul în care ar putea purta Jack o conversație ulterioară cu Michael, pentru a ilustra cum ar putea fi puse în practică toate ideile prezentate.

Adoptarea unei pi
de informare

Discuția centrată pe întrebarea „ce s-a întâmplat?"

2

Nu mai polemiza cu privire la cine are dreptate: *analizează ambele versiuni*

Versiunea lui Michael este diferită de cea a lui Jack:

„In ultimii câțiva ani am făcut compromisuri pentru a încerca să-l ajut pe Jack, dar se pare că ceva a mers întotdeauna prost.
Și în loc să pornească de la premisa că întotdeauna clientul este cel care are dreptate, el se ceartă cu mine! Chiar nu știu dacă mai merită să apelez la serviciile lui.

Dar ceea ce m-a enervat cel mai mult a fost modul în care căuta Jack scuze pentru problema graficului, în loc să-I refacă pur și simplu. Știa că nu se ridică la standarde profesionale. Iar graficele veniturilor reprezentau partea esențială a prezentării financiare/[7]

Unul dintre semnele distinctive ale discuției centrate pe „ce s-a întâmplat?" este acela că oamenii au păreri diferite. Care este cea mai bună metodă de a economisi bani pentru pensie? Cât ar trebui să investim în publicitate? Băieții din cartier ar trebui să o lase pe fiica ta să joace *stick ball*[1]*?* Respectă broșura standardele profesionale?

Divergențele de opinie nu sunt un lucru rău și nici nu duc neapărat la o discuție problematică. Avem mai tot timpul neînțelegeri

[1] Joc de stradă asemănător celui de baseball, practicat în Statele Unite ale Americii. (n. *ir.)*

cu ceilalți, iar de cele mai multe ori nu-i pasă nimănui prea mult de acest lucru.

Apar momente însă când ne pasă mult. Neînțelegerea pare a fi, adesea, motivul esențial ce stă la baza conflictului. Interlocutorul nu va fi de acord cu ceea ce dorim noi și nu va face ceea ce vrem să facă. Chiar dacă sfârșim sau nu prin a obține ceea ce ne dorim, la final ne simțim frustrați, răniți sau neînțeleși. Și adesea neînțelegerea continuă în viitor, provocând ravagii ori de câte ori se face simțită.

Când se întâmplă să avem opinii diferite, poate părea firesc, uneori chiar rezonabil, să ne certăm din cauza acestui fapt. Insă nu este și util.

De ce ne contrazicem si de ce nu este util să o facem

Gândește-te la propriile conversații dificile bazate pe divergențe cu privire la ce se întâmplă sau la ce ar trebui făcut. Care este explicația ta referitoare la cauzele problemei?

Considerăm că ceilalți *sunt problema*

Dacă ai o stare bună de spirit, s-ar putea să gândești: „Ei, fiecare cu opinia lui" sau: „Există două variante ale aceleiași povești." Insă cei mai mulți dintre noi nu cred cu adevărat acest lucru. Pe scurt, în sinea noastră credem că problema o reprezintă *ceilalți.*

- Ceilalți sunt egoiști. „Prietena mea nu vrea să meargă cu mine la un consilier pe probleme de cuplu. Consideră că e o risipă de bani. Eu îi spun că este important pentru mine, dar ei nu-i pasă."
- Ceilalți sunt naivi. „Fiicei mele i-a venit această idee măreață să meargă la New York, să dea lovitura în teatru. Habar nu are în ce se bagă."

- Ceilalți vor să dețină controlul. „întotdeauna facem așa cum vrea șeful. Chestia asta mă înnebunește, pentru că el se poartă mereu de parcă ideile lui sunt cele mai bune, chiar și atunci când nu știe despre ce vorbește/'
- Ceilalți nu sunt rezonabili. „Mătușa Bertha doarme pe o saltea veche și deformată. Are probleme mari cu spatele, dar, indiferent de ce i-aș spune, nu mă lasă să-i cumpăr o saltea nouă. Toți cei din familie îmi zic: «Rory, mătușa Bertha nu mai e în toate mințile. Este imposibil să o faci să gândească rațional.» Cred că e adevărat."

Dacă acesta este raționamentul nostru, nu e de mirare că ajungem să avem divergențe. De exemplu, Rory ține la mătușa Bertha. Își dorește și poate s-o ajute. Așa că face ceea ce facem cu toții: când cealaltă persoană este încăpățânată, ne susținem și mai vehement punctul de vedere, în speranța de a înlătura orice o determină pe aceasta să nu vadă lucrurile rațional. („Dacă ai încerca măcar o saltea nouă, ai vedea că este cu mult mai confortabilă!")

Când cealaltă persoană este naivă, încercăm să o învățăm cur este viața reală, iar dacă este egoistă sau perfidă, am putea încerc să fim sinceri și să îi cerem să facă la fel. Insistăm în speranța că ceea ce spunem va produce, în cele din urmă, o schimbare.

Dar, în loc să se întâmple așa, insistența noastră duce la divergențe. Iar aceste divergențe nu duc nicăieri. Nimic nu se rezolvă. Fiecare dintre noi simte că e neînțeles sau că nu e tratat cum se cuvine. Devenim frustrați nu doar pentru că cealaltă persoană se arată atât de puțin rezonabilă, ci și pentru că ne simțim incapabili să facem ceva în această privință. Iar divergențele permanente nu aduc niciun beneficiu relației.

Cu toate acestea, nu știm ce altceva am putea face. Nu ne putem preface că nu există nicio neînțelegere sau că aceasta este lipsită de importanță ori că persoana respectivă ne este indiferentă. Acesta este motivul pentru care încercăm sentimente atât de puternice de la bun început. Dar dacă divergențele nu duc nicăieri, ce altceva putem face?

Primul lucru pe care ar trebui să-1 facem este să ascultăm versiunea mătușii Bertha.

Ceilalți consideră că noi *suntem problema*

Mătușa Bertha este prima care admite că salteaua ei este într-adevăr veche și deformată. „Este salteaua pe care am împărțit-o cu soțul meu timp de 40 de ani și mă face să mă simt în siguranță", spune ea. „Apar atât de multe schimbări în viața mea, încât prefer să am un mic refugiu, ceva rămas neschimbat." De asemenea, păstrarea saltelei îi oferă Berthei o senzație de control asupra propriei vieți. Atunci când se plânge, nu o face în căutare de soluții, ci pentru că îi face plăcere să țină oamenii la curent cu urcușurile și coborâșurile vieții ei de zi cu zi.

Despre Rory, mătușa Bertha are de spus următoarele: „O iubesc pe Rory, dar uneori e dificilă. Nu ascultă și nu-i pasă prea mult de ce gândesc ceilalți, iar atunci când îi spun acest lucru, se enervează foarte tare și devine antipatică." Rory consideră că problema este mătușa Bertha. Mătușa Bertha, se pare, consideră că Rory este problema.

Acest fapt ridică o întrebare interesantă: de ce întotdeauna *cealaltă* persoană este cea naivă, egoistă, irațională sau perfidă? De ce nu ne gândim niciodată că noi suntem problema? Dacă porți o conversație dificilă, iar cineva te întreabă de ce nu ești de acord cu el, cum se face că nu spui niciodată: „Pentru că ceea ce spun eu nu are nicio logică"?

Fiecare dintre noi consideră că versiunea lui e cea corectă

Nu credem că noi suntem problema pentru că, de fapt, nu suntem. Ceea ce spunem chiar *este* îndreptățit. Lucrul mai greu de observat este că opinia celeilalte persoane este *de asemenea* îndreptățită. La fel ca Rory și mătușa Bertha, fiecare dintre noi percepem diferit situațiile. în povestea lui Rory, gândurile și acțiunile ei sunt perfect raționale. In povestea mătușii Bertha, gândurile și acțiunile ei sunt la fel de raționale. Dar Rory nu este personaj doar în propria poveste, ci și în cea a mătușii Bertha. Iar în povestea

mătușii Bertha, ceea ce spune Rory sună agresiv și dur. în povestea lui Rory, spusele mătușii Bertha par iraționale.

în cursul firesc al lucrurilor, trecem cu vederea diferențele dintre viziunea noastră despre lume și cea a altor oameni. Dar conversațiile dificile iau naștere exact în acele puncte în care părți importante ale versiunii noastre se contrazic cu versiunea unei alte persoane. Plecăm de la premisa că divergența pornește de la felul celuilalt de a fi; la rândul lui, celălalt presupune același lucru despre noi. în realitate însă, confruntarea apare din cauză că versiunile noastre sunt, pur și simplu, diferite și că nici- unul dintre noi nu realizează acest lucru. E ca și cum prințesa Leia ar încerca să stea de vorbă cu Huck Finn. Nu e de mirare că ajungem să ne certăm!

Divergențele ne împiedică să înțelegem versiunea celuilalt

Divergențele nu sunt doar *rezultatul* incapacității noastre de a înțelege că avem versiuni diferite — ele reprezintă, de asemenea, o componentă a *cauzei* acestei incapacități. Divergențele ne inhibă capacitatea de a afla cum vede lucrurile cealaltă persoană. Atunci când ne certăm, avem tendința de a schimba verdicte — „esența" a ceea ce gândim: „la-ți o saltea nouă" *versus* „Nu mai încerca să mă controlezi." „Mă duc la New York pentru a da lovitura" *versus* „Ești naivă." „Consilierea pe probleme de cuplu este utilă" *versus* „Consilierea pe probleme de cuplu este o pierdere de timp."

Dar verdictele nu au sens în povestea celuilalt. Așa că fiecare dintre noi refuză argumentele celeilalte persoane. în loc să ne ajute să înțelegem ambele puncte de vedere, cearta duce la comunicarea agresivă a mesajelor. în loc să ne apropie, cearta ne îndepărtează.

Dacă nu încercăm să îl înțelegem pe celălalt,
nu vom fi capabili să-l convingem

în conversațiile dificile, cearta dă naștere și unei alte probleme: inhibă schimbarea. E aproape inutil să-i *ceri* cuiva să se

schimbe, deoarece oamenii nu se schimbă aproape niciodată înainte de a se simți înțeleși.

Să luăm, de exemplu, conversația dintre Trevor și Karen. Trevor este administratorul financiar al departamentului de servicii sociale. Karen este asistentă socială în cadrul departamentului. „Nu o pot convinge pe Karen să predea raportul la timp", explică Trevor. „I-am spus de nenumărate ori că nu respectă ter- menul-limită, dar degeaba. Iar când aduc vorba despre acest subiect, se supără."

Firește, știm că există și o altă variantă a acestei povești. Din nefericire, Trevor nu știe care este aceasta. El îi comunică lui Karen ce ar trebui să facă, însă nu a invitat-o încă să poarte o conversație pe acest subiect. Situația se îmbunătățește semnificativ atunci când Trevor își modifică obiectivul alegând ca, în loc s-o facă pe Karen să-și schimbe comportamentul — adică să se certe cu ea pe tema „de ce nu e bine să întârzii" —, mai întâi să încerce s-o *înțeleagă,* pentru ca apoi să se facă înțeles *de către* ea:

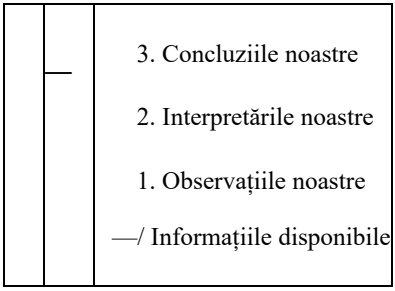
> „Karen mi-a povestit că este depășită de volumul de muncă și extenuată. își canalizează toată energia spre clienții ei, care sunt foarte nevoiași. Simțea că nu apreciez asta și, de fapt, chiar așa era. La rândul meu, i-am explicat că, atunci când ea își predă rapoartele cu întârziere, eu sunt nevoit să fac tot felul de lucruri în plus și i-am descris detaliat în ce constau acestea. S-a simțit prost și a fost evident că nu se gândise cum stau lucrurile din perspectiva mea. A promis să predea rapoartele la timp și, până acum, a reușit."

în final, fiecare dintre ei a învățat câte ceva, creându-se astfel contextul necesar realizării unor schimbări importante.

Pentru a ajunge la un rezultat atunci când ne confruntăm cu o divergență, trebuie să înțelegem versiunea celuilalt suficient de bine pentru a ne da seama de ce concluziile lui par logice. Și trebuie să o facem pe cealaltă persoană să înțeleagă versiunea în care concluziile noastre au sens. înțelegerea ambelor versiuni nu va „rezolva" neapărat problema, dar, ca și în cazul lui Trevor și Karen, aceasta reprezintă un prim pas esențial.

Versiuni diferite: de ce percepem lumea diferit

Pe măsură ce renunțăm la ceartă și reușim să înțelegem versiunea celuilalt, ajungem să conștientizăm de ce există două versiuni ale aceleiași povești.



De unde iau naștere versiunile noastre

Acestea nu apar din senin. Nu sunt întâmplătoare. Ele sunt construite într-un mod adesea inconștient, dar sistematic. Inițial, asimilăm informația. Descoperim lumea — aspecte, sunete și sentimente. Apoi interpretăm ceea ce vedem, auzim și simțim; îi conferim un sens. în final, tragem concluzii legate de ceea ce se întâmplă. Și la fiecare pas, există șansa ca versiunile a doi oameni să fie diferite.

Mai simplu spus, fiecare dintre noi are propria versiune despre
lume pentru că fiecare asimilează informații diferite, pe care le interpretează printr-un cod unic.

în conversațiile dificile, se întâmplă mult prea adesea să schimbăm doar verdicte, fără a ne îndrepta atenția asupra lucrurilor care contează: informațiile și interpretările care ne deter-

1. *Dispunem de informații diferite*

Există două motive pentru care dispunem de informații diferite despre lume. în primul rând, pe măsură ce trecem prin viață — și prin orice situație dificilă —, informațiile disponibile sunt copleșitoare. Pur și simplu, nu putem asimila toate aspectele, sunetele, evenimentele și sentimentele implicate fie și într-un singur conflict. în mod inevitabil, ajungem să observăm unele lucruri și să le ignorăm pe altele. Iar fiecare face alegeri diferite cu privire la ce să observe și ce să ignore. în al doilea rând, fiecare dintre noi are acces la informații diferite.

Observăm lucruri diferite. Doug l-a dus pe Andrew, nepotul său în vârstă de patru ani, să privească o paradă. Stând pe umerii unchiului său, Andrew s-a arătat extrem de încântat atunci când i-a văzut pe jucătorii de fotbal, pe majorete și trupa școlii trecând în caruri somptuoase. După aceea, a exclamat: „E cea mai frumoasă paradă de camioane pe care am văzut-o vreodată!"

Se pare că fiecare car era tras de câte un camion. Andrew, obsedat de camioane cum era, nu a observat decât aceste vehicule. Unchiul Doug, neinteresat de camioane, nu a observat nici măcar un singur camion. Cu alte cuvinte, Andrew și unchiul său au urmărit două parade complet diferite.

Exact ca Doug și Andrew, lucrurile pe care le observăm sunt legate de ceea ce suntem și de ceea ce ne interesează. Unii dintre noi acordă mai multă atenție sentimentelor și relațiilor. Alții, poziției și puterii sau faptelor și logicii. Unii dintre noi sunt artiști, alții, oameni de știință. Unii vor să demonstreze că au dreptate, alții vor să evite conflictele sau să le atenueze. Unii tind să se considere victime, alții, eroi sau supraviețuitori. Informațiile pe care le receptăm variază în consecință.

Desigur, nici Doug, nici Andrew nu au plecat de la paradă gândind: „Ceea ce mi-a plăcut a fost, de fapt, perspectiva mea asupra paradei, bazată pe informațiile cărora le-am acordat atenție." Fiecare dintre ei a gândit: „ Mi-a plăcut *parada."* Fiecare a presupus că lucrurile la care a fost atent au fost cele semnificative pentru experiența în sine. Fiecare dintre ei presupune că deține „adevărul".

într-o abordare mai serioasă, Randy și Daniel, colegi de muncă la o linie de asamblare, experimentează aceeași dinamică. Au avut câteva conversații tensionate pe teme rasiale. Randy, care este alb, consideră că firma pentru care lucrează are referințe destul de bune cu privire la recrutarea și promovarea minorităților. El observă că, dintre cei șapte membri ai echipei de asamblare, doi sunt afroamericani și unul este latinoameri- can, iar directorul de sindicat este de asemenea latinoamerican. Totodată, a aflat că șeful său este originar din Filipine. Randy crede în meritele unui loc de muncă definit prin diversitate și

a fost bucuros să afle că mai multi oameni de culoare fuseseră promovați recent.

Daniel, care este de origine coreană, are un alt punct de vedere. El a fost ținta unor întrebări ciudate referitoare la calificările sale. A suportat de mai multe ori calomnii rasiale din partea colegilor de muncă și, o dată, din partea unui șef de echipă. Aceste întâmplări persistă încă în mintea lui. Cunoaște, de asemenea, cazul mai multor colegi aparținând unor minorități care au fost omiși de la promovare și consideră că un număr disproporționat de mare dintre directorii companiei sunt albi. Daniel i-a auzit în mod repetat pe anumiți directori vorbind de parcă singurele categorii rasiale care contează ar fi albii și afroame- ricanii.

Deși Randy și Daniel dispun de anumite informații comune, ei dețin o cotă destul de importantă de informații care nu sunt împărtășite. Cu toate acestea, fiecare dintre ei presupune că faptele sunt clare și că punctul său de vedere coincide cu realitatea. Intr-un anume sens, s-ar putea crede că Randy și Daniel lucrează la companii diferite.

Se întâmplă adeseori să purtăm o conversație — sau să trecem printr-o relație — fără a realiza măcar că fiecare dintre noi este atent la lucruri diferite, că punctele noastre de vedere sun bazate pe informații diferite.

Nimeni nu ne cunoaște mai bine decât ne cunoaștem noi înșine. Dincolo de *alegerea* unor informații diferite, fiecare dintre noi are *acces* la informații diferite. De exemplu, ceilalți au acces la informații despre ei înșiși care nouă ne sunt inaccesibile. Ei sunt conștienți de constrângerile cu care se confruntă; noi nu. Ei își cunosc speranțele, visurile și temerile; noi nu. Ne comportăm ca și cum am avea acces la toate informațiile importante despre ei, dar nu este așa. Viața interioară a unui om este mult mai complexă decât ne imaginăm.

Haideți să revenim la expemplul lui Jack și Michael. Când Michael descrie ce s-a întâmplat, el nu menționează nimic despre faptul că Jack a stat treaz toată noaptea. S-ar putea ca el să nu știe acest lucru și, chiar dacă îl știe, aflarea acestui amănunt

cântărește destul de puțin, comparativ cu ceea ce știe Jack despre acest lucru. Jack a fost acolo. Jack știe ce a simțit în timp ce încerca din răsputeri să rămână treaz. Știe cât de neplăcut a fost atunci când s-a oprit căldura la miezul nopții. Știe cât de supărată a fost soția sa pentru că el a fost nevoit să anuleze cina pe care urmau să o ia împreună. Știe care i-au fost îngrijorările atunci când a abandonat lucrări importante pentru a se ocupa de proiectul lui Michael. Jack știe, de asemenea, cât de fericit a fost că i-a făcut o favoare unui prieten.

Insă există destule lucruri pe care Jack nu le cunoaște. El nu știe că acel client al lui Michael a făcut scandal chiar în dimineața aceea în legătură cu alegerea fotografiilor pentru o altă broșură pregătită de Michael. Nu știe că graficele veniturilor reprezintă un subiect sensibil din cauza unor probleme legate de anumite decizii de afaceri recente ale clientului. Jack nu știe că graficianul personal al lui Michael și-a luat câteva zile libere neprogramate, pentru probleme personale, în mijlocul celei mai aglomerate perioade, afectând nu doar acest proiect, ci și altele. Nu știe că Michael a fost nemulțumit de unele lucrări pe care Jack le-a realizat pentru el în trecut. Și nu știe cât de fericit a fost Michael pentru că i-a făcut o favoare unui prieten.

Desigur, inițial nu suntem conștienți de ceea ce nu știm. Dar, **în** loc să presupunem că știm deja tot ce e de știut, ar trebui să presupunem că există informații importante la care nu avem acces. Există mari șanse să fie adevărat.

2. *Interpretăm lucrurile diferit*

„Nu facem niciodată sex", se plânge Alvie Singer în filmul *Armie Hali.* „Facem sex în mod constant", spune prietena lui. „Cât de des *faceți* sex?" întreabă terapeutul. „De trei ori pe săptămână!" răspund ei la unison.

Un al doilea motiv pentru care comunicăm lucrurile diferit **este** acela că le acordăm înțelesuri diferite chiar și atunci când deținem aceleași informații. Eu văd paharul pe jumătate gol; tu **îl** vezi ca pe o metaforă a fragilității omului. Mie mi-e sete; tu ești **poet.** Doi dintre cei mai importanți factori cu privire la modul în

care interpretăm ceea ce vedem sunt: (1) experiențele noastre trecute și (2) regulile implicite pe care le-am învățat, referitoare la modul în care ar trebui și nu ar trebui făcute lucrurile.

Suntem influențați de experiențele trecute. Trecutul dă sens prezentului. Adesea, numai în contextul unor experiențe trecute putem înțelege de ce vorbele sau faptele unei persoane au o logică.

Pentru a sărbători încheierea unui lung proiect, Bonnie și colegii ei au strâns bani pentru a o invita pe șefa lor, Caroline, la cină într-un restaurant. în timpul cinei, Caroline nu a făcut decât să se plângă: „Toate prețurile sunt exagerate", „Cum se poate așa ceva?" și: „Cred că glumești. Cinci dolari pentru un desert?" Bonnie a plecat acasă stânjenită și frustrată, gândind: „ Știam că este zgârcită, dar asta e ridicol. De asta am plătit noi, ca să nu se îngrijoreze din pricina banilor, iar ea tot s-a plâns de prețuri. Ne-a stricat seara."

Deși Bonnie o considera, în sinea ei, pe Caroline o persoană care caută mereu lucruri ieftine sau care taie elanul celorlalți, ea a decis, până la urmă, să o întrebe pe șefa ei de ce a reacționat atât de agresiv la acel eveniment. După un timp de gândire, ea a explicat:

> „Cred că are legătură cu faptul că am crescut în perioada recesiunii. încă îmi mai amintesc vocea mamei în timp ce mă pregăteam să plec la școală dimineața. «Carrie, ai o monedă de 5 cenți pe servantă pentru masa de prânz!» striga ea. Era atât de mândră că este în stare să-mi asigure în fiecare zi banii pentru masa de prânz. Când am ajuns la vârsta de opt sau nouă ani, cinci cenți nu-mi mai erau suficienți pentru prânz.
> Dar nu am fost niciodată în stare să-i spun acest lucru."

Ani mai târziu, chiar și o cină la un preț moderat poate fi resimțită drept o extravaganță de către Caroline, atunci când este filtrată prin prisma imaginilor și a sentimentelor datorate acestei experiențe.

Orice opinie fermă este influențată de experiențele din trecut. Unde să-ți petreci vacanța, să le tragi sau nu o palmă copiilor tăi, ce buget să aloci pentru publicitate — toate acestea sunt influențate de ceea ce ai observat în propria familie și de ceea ce ai învățat pe parcursul vieții. Adesea nu suntem nici măcar con- știenți de modul în care ne afectează aceste experiențe percepția asupra lumii. Pur și simplu, ne gândim că așa stau lucrurile.

Aplicăm reguli implicite diferite. Experiențele trecute se transformă adesea în „reguli" după care ne conducem viața. Fie că suntem sau nu conștienți de ele, cu toții urmăm astfel de reguli. Ele ne spun cum funcționează lumea, cum ar trebui să acționeze oamenii sau cum ar trebui să fie lucrurile. Și au o influență semnificativă asupra versiunii pe care o expunem atunci când suntem implicați într-o conversație dificilă.

Dăm de necaz atunci când regulile noastre intră în conflict.

Ollie și Thelma, de exemplu, se confruntă cu o problemă provocată de reguli contradictorii. Ca reprezentanți de vânzări, ei petrec mult timp împreună în delegații. într-o seară, au convenit să se întâlnească a doua zi dimineața la ora șapte în holul hotelului pentru a termina pregătirea prezentării. Ca de obicei, Thelma a ajuns la ora șapte fix. Ollie a apărut la șapte și zece minute. Nu era prima dată când Ollie întârzia. Din acest motiv, Thelma a fost atât de furioasă, încât a întâmpinat probleme de concentrare în primele douăzeci de minute ale întâlnirii. Ollie a fost, și el, furios din cauză că Thelma era nervoasă.

Este momentul să clarificăm regulile implicite pe care le aplică fiecare în mod inconștient. Regula Thelmei este: „E lipsit de profesionalism și de considerație să întârzii." Regula lui Ollie este: „E lipsit de profesionalism să fii atât de obsedat de lucruri mărunte, încât să nu mai fii capabil să te concentrezi asupra a ceea ce este important." Atât Thelma, cât și Ollie interpretează situația prin prisma propriei reguli implicite, amândoi considerând că celălalt are un comportament nepotrivit.

Adesea, regulile implicite iau forma lucrurilor pe care oamenii „ar trebui" sau „nu ar trebui" să le facă: „Ar trebui să cheltui bani pe educație, nu pe haine." „Nu ar trebui să critici niciodată

un coleg când sunt și alte persoane de față." „Nu ar trebui să lași niciodată capacul de la toaletă ridicat, să storci tubul de pastă de dinți de la mijloc sau să-i lași pe copii să se uite la televizor mai mult de două ore." Lista este nesfârșită.

Nu e deloc greșit să ai astfel de reguli. Dimpotrivă, chiar avem nevoie de ele pentru a ne ordona viața. însă atunci când te afli în mijlocul unui conflict, este bine să-ți comunici regulile în mod explicit și să îl încurajezi pe celălalt să facă același lucru. In felul acesta, reduci semnificativ posibilitatea de a fi prins într-un duel accidental al regulilor contradictorii.

3. *Concluziile pe care le tragem reflectă propriile interese*

Când ne gândim la motivele pentru care împărtășim propria percepție asupra lumii, nu putem ocoli faptul că toate concluziile noastre sunt subiective, că ele reflectă deseori propriile interese. Căutăm informații care ne susțin punctul de vedere și le dăm cea mai favorabilă interpretare posibilă. După care suntem și mai convinși că punctul nostru de vedere este cel corect.

Profesorul Howard Raiffa de la Harvard Business School a demonstrat acest fenomen cu ajutorul unor echipe cărora le-i dat o serie de date despre o companie. Unora le-a spus că voi negocia pentru a cumpăra compania, iar altora, că vor vindl compania. Apoi a cerut fiecărei echipe să evalueze compania cât mai obiectiv posibil (nu la prețul la care ar fi dispuși să cumpere sau să vândă, ci în funcție de cât credeau ei că valorează cu adevărat). Raiffa a descoperit că vânzătorii considerau că firma valora în medie cu treizeci la sută mai mult decât valoarea estimată pe piață. în schimb, cumpărătorii au evaluat-o cu treizeci la sută mai puțin.

Fiecare echipă a avut, involuntar, propria percepție. Și-a concentrat atenția asupra lucrurilor care erau semnificative pentru ceea ce dorea ea să creadă și le-a ignorat și le-a omis destul de ușor pe cele care nu erau importante. Colegul nostru Roger Fisher a surprins acest fenomen într-o reflecție, pe vremea când lua parte la procese implicând litigii: „Chiar dacă uneori nu am

reușit să conving Curtea că am dreptate, nu am dat greș niciodată în a mă convinge pe mine!"

Tendința de a dezvolta percepții involuntar părtinitoare este firească, însă poate fi periculoasă. Ea presupune o doză de indulgență față de „veridicitatea" versiunii noastre, mai ales atunci când este vorba despre o miză importantă.

Transformă certitudinea în curiozitate

Există o singură modalitate de a înțelege versiunea celuilalt, iar aceasta implică puțină curiozitate. In loc să te întrebi: „Cum poate gândi așa ceva?!", mai bine întreabă-te: „Oare ce informație are el și eu nu am?" în loc să te întrebi: „Cum poate fi atât de irațional?", mai bine întreabă-te: „Care este modul lui de a vedea lumea, astfel încât punctul său de vedere să se susțină?" Certitudinea ne blochează accesul la înțelegerea versiunii celuilalt; curiozitatea însă ne-o face accesibilă.

Curiozitatea: calea spre a înțelege versiunea celorlalți

Să luăm, spre exemplu, neînțelegerea dintre Tony și soția sa, Keiko. Sora lui Tony tocmai a născut primul său copil. A doua zi, Keiko se pregătește să-i facă o vizită la spital. Spre marea ei uimire, Tony îi spune că nu o însoțește, pentru că vrea să vadă meciul de fotbal la televizor. Atunci când Keiko întreabă de ce, Tony mormăie ceva despre faptul că „e un meci mare" și adaugă: „O să trec mâine pe la spital."

Keiko este foarte tulburată de acest lucru. în sinea ei, gândește: „Ce fel de om consideră fotbalul mai important decât familia? Este cel mai egoist, superficial și ridicol lucru pe care l-am auzit vreodată!" Dar își dă seama de propria certitudine și, în loc să spună: „Cum ai putut să faci așa ceva?", încearcă să abordeze problema din perspectiva curiozității. Se întreabă ce anume știe Tony și ea nu, care este percepția acestuia, astfel încât decizia lui să pară justificată.

Versiunea lui Tony este diferită de ceea ce și-a imaginat Keiko. Privind din exterior, Tony urmărește un meci de fotbal la televizor.

însă din perspectiva lui Tony, este în joc sănătatea sa mentală. în timpul săptămânii, el lucrează zece ore pe zi în condiții extrem de stresante, apoi vine acasă și se joacă cu cei doi băieți ai săi, făcând orice vor ei. După ce reușește în sfârșit să-i bage în pat, stă un timp cu Keiko, discutând în cea mai mare parte despre cum și-a petrecut ea ziua. în final, se prăbușește în pat. Pentru Tony, faptul că se uită la meciul de fotbal reprezintă singurul moment din săptămână în care se poate relaxa cu adevărat. Nivelul lui de stres scade, aproape ca și cum ar medita, iar acele trei ore petrecute de unul singur au un impact semnificativ asupra capacității sale de a face față săptămânii ce urmează. De vreme ce Tony crede că surorii lui nu-i va păsa dacă o vizitează astăzi sau mâine, el alege în favoarea sănătății lui mentale.

Desigur, lucrurile nu se termină aici. Keiko trebuie să-i împărtășească propria versiune lui Tony, apoi, odată ce lucrurile sunt exprimate clar, pot decide împreună ce este de făcut. Dar acest lucru nu se va întâmpla niciodată dacă Keiko presupune, pur și simplu, că știe care este versiunea lui Tony, indiferent de cât de sigură ar fi ea de propriul raționament.

Care este versiunea ta?

O modalitate de a renunța la comoda certitudine pe care ți-o dă faptul că ai analizat problema din toate punctele de vedere este să fii curios în legătură cu ceea ce nu știi despre *tine însuți.* Probabil că ți se pare ciudat. Până la urmă, ești cu tine însuți tot timpul și se presupune că ești destul de familiarizat cu propria persoană.

De fapt, nu ești. Adesea, procesul prin care ajungem să avem o anumită percepție asupra lumii se derulează atât de rapid, încât nici măcar nu suntem conștienți de toate lucrurile care ne influențează. De exemplu, când am analizat ce anume a gândit și a simțit cu adevărat Jack în timpul conversației cu Michael, nu exista nicio remarcă despre oprirea căldurii sau despre supărarea soției sale din cauza anulării cinei. Nici măcar Jack nu era pe deplin conștient de toate informațiile din spatele reacțiilor sale.

Și ce reguli implicite sunt importante pentru el? Jack gândește în sinea lui: „Nu pot să cred că Michael s-a purtat așa cu mine", dar nu este conștient că percepția lui are la bază o regulă personală implicită despre cum „ar trebui" să se comporte oamenii unii cu ceilalți. Regula lui Jack sună cam așa: „Trebuie să **le** arăți întotdeauna celorlalți că îi apreciezi, indiferent de situație." Mul ți dintre noi sunt de acord cu această regulă, însă ea nu reprezintă un adevăr absolut, ci o simplă regulă. Regula lui Michael ar putea suna cam așa: „Prietenii buni se pot supăra unii pe alții fără a lua acest lucru personal." Problema nu e a cui regulă este mai bună; problema e că regulile sunt diferite. Insă Jack nu-și va da seama că sunt diferite decât dacă analizează mai întâi regulile din spatele propriei versiuni.

Să revenim la parada la care au participat Andrew și unchiul său, Doug. L-am numit pe Andrew „obsedat de camioane". Această descriere reprezintă punctul de vedere al unchiului său. Unchiul Doug este la curent cu „felul de a fi al lui Andrew", dar este mai puțin conștient de „felul său de a fi". Andrew este obsedat de camioane, dacă luăm ca punct de reper interesul unchiului Doug față de camioane, care este egal cu zero. Dar, din punctul de vedere al lui Andrew, unchiul Doug ar putea fi considerat drept „obsedat de majorete". Printre copiii de patru ani, este mult mai probabil ca perspectiva lui Andrew să reprezinte standardul corect.

Acceptă ambele versiuni: adoptă perspectiva „și"

Poate fi foarte dificil să fii curios cu privire la versiunea celui-lalt atunci când ai propria versiune asupra lucrurilor, dar este **cu** atât mai dificil atunci când crezi că numai una dintre ele poate fi corectă. Până la urmă, versiunea ta este atât de diferită **de** a celuilalt și este atât de logică pentru tine!... Efortul de a-ți păstra vie curiozitatea poate fi atenuat adoptând ceea ce numim perspectiva „și".

Adesea presupunem că trebuie fie să aceptăm, fie să respin**gem** versiunea celeilalte persoane și că, dacă o acceptăm, trebuie

să o abandonăm pe a noastră. Dar cine are dreptate în disputele dintre Michael și Jack, dintre Ollie și Thelma sau dintre Bonnie și șefa ei, Caroline? între o persoană căreia îi place să doarmă cu geamul deschis și una care preferă să doarmă cu el închis, de partea cui e dreptatea?

Răspunsul este că întrebarea e lipsită de sens. Nu trebuie să alegi una dintre cele două versiuni; acceptă-le pe amândouă! Aceasta este perspectiva „și".

Sugestia de a accepta ambele versiuni poate părea cu două înțelesuri. Poate fi înțeleasă ca „prefă-te că ambele versiuni sunt adevărate". Dar, de fapt, ea vrea să sugereaze altceva. Nu simula nimic. Nu te gândi că accepți sau respingi versiunea celuilalt. Simplul fapt de a înțelege celălalt punct de vedere nu presupune să renunți la al tău. Perspectiva „și" îți permite să recunoști că modul în care vede celălalt lucrurile contează și că ceea ce simte celălalt este important. Indiferent de ce ajungi să faci în final, indiferent dacă versiunea ta o influențează pe a celuilalt sau invers, ambele contează.

Perspectiva „și" se bazează pe presupunerea că lumea este complexă, că te poți simți rănit, supărat și nedreptățit, că *și* cealaltă persoană se poate simți la fel de rănită, supărată și nedreptățită. își poate da toată silința *și* tu poți considera că nu este suficient. Se poate ca tu să fi greșit *și,* în același timp, celălalt să fi contribuit și el în mod semnificativ la acea problemă. Poți fi furios pe ea *și* poți simți, în același timp, dragoste și apreciere.

Perspectiva „și" îți pune la dispoziție un unghi din care să afirmi întreaga forță a punctelor de vedere și a sentimentelor tale fără a fi necesar să le minimalizezi pe cele ale interlocutorului, în același timp, nu trebuie să renunți la nimic pentru a înțelege în ce mod simte sau vede lucrurile o altă persoană. Deoarece este posibil să aveți informații sau să interpretați lucrurile diferit, ambele versiuni pot fi la fel de justificate.

Se poate întâmpla ca, pe măsură ce le împărtășiți, versiunile să se modifice ca răspuns la noile informații sau la perspectivele diferite. însă e puțin probabil că ele vor ajunge să coincidă, iar acest lucru este în regulă. Uneori, oamenii se confruntă cu neînțelegeri reale, dar chiar și așa, cea mai utilă întrebare nu este:

„Cine are dreptate?", ci: „Acum, că într-adevăr ne înțelegem unul pe celălalt, care este modalitatea potrivită de a gestiona această problemă?"

Două excepții care nu sunt, de fapt, excepții

S-ar putea să te gândești că sfatul de a renunța la certitudine și la divergență în favoarea curiozității ori a perspectivei „și" este corect, însă trebuie să existe și excepții. Haideți să ne îndreptăm atenția asupra a două întrebări importante care ar putea părea excepții, dar care, de fapt, nu sunt: (1) Ce se întâmplă în cazul în care știu *absolut sigur* că am dreptate? și: (2) Sugestia de a „înțelege versiunea celuilalt" se aplică întotdeauna, chiar și atunci când, să zicem, concediez pe cineva sau pun capăt unei relații?

Chiar **am** *dreptate!*

Există o veche poveste despre doi preoți care aveau o dispută în privința modului în care ar trebui să împlinească lucrarea Domnului. într-un final, în spiritul reconcilierii, imul dintre ei îi spune celuilalt: „Noi doi vedem lucrurile diferit, iar asta e în regulă. Nu este nevoie să fim de acord. Tu poți împlini lucrarea Domnului în felul tău, iar eu o voi face în felul Lui."

Tendința de a gândi așa este foarte puternică. Chiar dacă înțelegi versiunea celeilalte persoane cu o reală empatie, te-ai putea împiedica la pasul următor, gândind că, oricât de logică ar **fi** pentru ea propria versiune, tu „ai dreptate", iar ea „se înșală".

De exemplu, ce spui despre discuția pe care o porți cu fiica ta **în** legătură cu faptul că fumează? Știi și ai dreptate când spui că fumatul îi face rău și că îi va fi cu atât mai bine, cu cât va renunța mai repede.

Destul de corect. *Ai* într-adevăr dreptate în legătură cu acest lucru. Dar iată unde e greșeala: *nu acesta este subiectul real al discuției.* Aceasta se referă, de fapt, la ce simte fiecare dintre voi în legătură cu faptul că ea fumează, la ce ar trebui să facă în legă**tură** cu acest lucru și la rolul pe care ar trebui să-l joci tu în **această** situație. Se referă la teribila frică și la tristețea pe care o

resimți atunci când îți imaginezi că fiica ta se îmbolnăvește și la furia provocată de faptul că te simți neajutorat în încercarea de a o face să renunțe. Se referă la nevoia ei de a se simți independentă, de a ieși din șablonul de „fată cuminte" care simte că o sufocă. Se referă la dorința ei de a face lucruri care o fac să se simtă bine și, în același timp, o sperie. Discuția se referă la multe probleme existente între voi, probleme complexe și care trebuie analizate. Ea nu se oprește la certitudinea că fumatul face rău sănătății. Amândoi sunteți de acord cu acest lucru.

Chiar și atunci când disputa pare să aibă ca subiect adevărul, ai putea descoperi că nu te ajută prea mult faptul că ai dreptate. Prietenul tău poate nega că este alcoolic și că acest viciu îi afectează căsnicia. Dar chiar dacă lumea întreagă este de acord cu evaluarea ta, faptul că susții că ai dreptate și încercarea de a-l convinge pe prietenul tău să recunoască acest lucru probabil că nu te vor ajuta să-l aduci pe calea cea dreaptă.

Ar putea însă fi de ajutor să-i spui prietenului tău ce impact are asupra ta faptul că bea și, mai departe, să încerci să înțelegi versiunea lui. Ce anume îl determină să rămână în faza de negare? Ce ar însemna pentru el să accepte că are o problemă? Ce stă în calea acestui lucru? Până nu-i înțelegi versiunea și nu i-o împărtășești pe a ta, nu-l poți ajuta să găsească o modalitate de a se descurca mai bine în viitor. In acest caz, poate că tu ai dreptate, iar prietenul tău se înșală, însă simplul fapt că ai dreptate nu îți folosește foarte mult.

Comunicarea veștilor proaste

Cum procedezi dacă ești nevoit să concediezi pe cineva, să pui capăt unei relații sau să anunți un furnizor că reduci comenzile cu optzeci la sută? în multe conversații dificile, nu ai puterea de a-ți impune opinia în mod unilateral. Când concediezi pe cineva, când termini o relație sau reduci comenzile, ești nevoit să o faci. în astfel de situații, este înțelept să te întrebi dacă versiunea celeilalte persoane este totuși relevantă.

în genere, dificultatea resimțită atunci când concediezi pe cineva sau când pui capăt unei relații ține de discuțiile centrate

pe sentimente și pe identitate, pe care le vom studia mai târziu. Dar problema perspectivelor diferite este, de asemenea, importantă. Amintește-ți, a înțelege versiunea celeilalte persoane nu înseamnă că trebuie să fii de acord cu ea și nici nu presupune să renunți la a ta. Iar faptul că ești dispus să încerci să îi înțelegi punctul de vedere nu îți diminuează puterea de a-ți impune decizia și de a-i comunica ferm că decizia ta este finală.

De fapt, perspectiva „și" este, probabil, cea mai autoritară perspectivă pe care o poți aborda atunci când te angajezi într-o conversație dificilă în care ești nevoit să comunici sau să pui în aplicare vești proaste. Dacă te desparți de cineva, poți să spui: „Mă despart de tine pentru că așa este mai bine pentru mine [iată de ce] *și* înțeleg cât de rănit ești și că ești de părere că ar trebui să mai încercăm o dată *și* nu mă răzgândesc *și* înțeleg că simți că ar fi trebuit să fi fost mai clară în legătură cu problema mea mai din timp *și* nu cred că asta mă face să fiu un om rău *și* înțeleg că am făcut lucruri care te-au rănit *și* știu că și tu ai făcut lucruri care m-au rănit pe mine *și* știu că s-ar putea să regret această decizie *și* totuși o iau... *Și, și, și."*

Acest „și" te ajută să fii receptiv *și* să spui lucrurilor pe nume.

Pentru a avansa, e necesar să înțelegi mai întâi unde te afli

Odată ce îți asumi încercarea de a îmbunătăți modul în care gestionezi conversațiile dificile, vei observa că întrebarea cum înțelege fiecare dintre noi lumea te urmărește ca luna pe cerul nopții. Este un punct de reper la care te poți întoarce mereu, indiferent unde te afli sau cu ce problemă dificilă te confrunți.

Oricât de bine i-ai înțelege pe ceilalți și pe tine însuți, asta nu înseamnă că diferențele vor dispărea sau că nu vei mai fi nevoit să rezolvi probleme și să iei deicizii. Nu înseamnă că toate punctele de vedere sunt în mod egal valide sau că este greșit să ai convingeri ferme. Totuși, acest lucru te va ajuta să apreciezi dacă punctele tale de vedere ferme rămân valabile în lumina noilor informații și a interpretărilor diferite și să-i determini pe ceilalți să aprecieze forța acestor puncte de vedere.

Oriunde ai vrea să ajungi, primul tău pas trebuie să fie înțelegerea celuilalt, încercarea de a te pune în locul lui. înainte să te lămurești cum trebuie să acționezi mai departe, ar fi indicat să conștientizezi unde te afli.

In următoarele două capitole vom studia mai amănunțit două aspecte problematice ale poveștii noastre — tendința de a înțelege greșit intențiile celeilalte persoane și aceea de a insista asupra învinuirii ei.

3

Nu presupune că a făcut-o special: *fă deosebirea între intenție și impact*

întrebarea legată de intențiile unei anumite persoane este ideea de bază a poveștii noastre despre ce se întâmplă într-o situație dificilă. Intențiile ne influențează puternic judecățile cu privire la ceilalți: dacă cineva ne-a rănit cu intenție, îl judecăm mai aspru decât dacă ar fi făcut-o din greșeală. Suntem dispuși să suportăm neplăceri venite din partea cuiva care are intenții bune; suntem iritați dacă avem impresia că acelei persoane, pur și simplu, nu îi pasă de impactul pe care îl au faptele ei asupra noastră. Deși ambele vehicule ne stau deopotrivă în cale, reacționăm diferit la vederea unei ambulanțe parcate greșit pe un drum îngust decât la a unui BMW parcat la fel.

Războiul intențiilor

Să luăm, spre exemplu, cazul lui Lori și Leo, care de doi ani au o relație și poartă în mod repetat o discuție dureroasă pentru amândoi. Ei au participat la o petrecere organizată de câțiva prieteni, iar Lori tocmai se pregătea să-și pună încă o cupă de înghețată, când Leo i-a spus: „Lori, de ce nu o lași mai ușor cu înghețata?" Lori, care are probleme legate de greutate, i-a aruncat lui Leo o privire amenințătoare, iar cei doi s-au evitat unul pe celălalt o vreme. Mai târziu, în acea seară, lucrurile au mers din rău în mai rău:

LORI: Chiar m-a jignit modul în care m-ai tratat în fata prietenilor noștri la petrecere.

LEO: Modul în care te-am tratat? Despre ce vorbești?

LORI: Despre înghețată. Te porți de parcă ai fi tatăl meu sau așa ceva. Simți nevoia să mă controlezi sau să mă reduci la tăcere.

LEO: Lori, nu am vrut să te rănesc. Tu ai spus că ești la dietă, iar eu încercam doar să te ajut să te ții de ea. Ești atât de defensivă! Percepi totul ca pe un atac la adresa ta, chiar și atunci când încerc să te ajut.

LORI: Să mă ajuți?! Să mă umilești în fața prietenilor mei, asta numești tu ajutor?

LEO: Știi, eu, pur și simplu, nu pot avea câștig de cauză în fața ta. Dacă spun ceva, crezi că încerc să te umilesc, iar dacă nu spun, mă întrebi de ce te las să mănânci prea mult. M-am săturat de toate astea! Uneori mă întreb dacă nu cumva începi intenționat discuțiile astea.

Această conversație i-a făcut pe Lori și pe Leo să se simtă răniți și neînțeleși. Și mai rău este că această discuție se repetă în mod sistematic. Ei poartă un clasic război al intențiilor: Lori îl acuză pe Leo că o rănește intenționat, iar Leo neagă acest lucru. Sunt prinși într-un cerc vicios pe care nu-l înțeleg și din care nu știu cum să iasă.

Două greșeli elementare

Există totuși o cale de ieșire. Două greșeli cruciale din această conversație o fac mai dificilă decât este cazul — una comisă de Lori, iar cealaltă de Leo. Când Lori spune: „Simți nevoia să mă controlezi sau să mă reduci la tăcere", ea vorbește despre intențiile lui Leo. Greșeala ei este aceea de a presupune că știe care sunt intențiile lui Leo, când, de fapt, nu este așa. Este o greșeală epuizantă și ușor de comis. Cu toții o facem mereu.

Greșeala lui Leo este aceea de a presupune că Lori nu mai are de ce să fie supărată, deoarece a recunoscut că intențiile lui au

fost bune. El explică faptul că „nu încerca să o rănească" pe Lori, ci că, de fapt, încerca să o ajute. Și consideră că, explicând acest lucru, ar trebui să se pună capăt discuției. Drept rezultat, nu încearcă să afle ce simte cu adevărat Lori și de ce. Această greșeală este, de asemenea, pe cât de comună, pe atât de nocivă.

Din fericire, devenind puțin mai conștienți, putem evita ambele greșeli.

Prima greșeală: presupunerile noastre cu privire la intențiile celorlalți sunt adesea greșite

Pentru a putea studia „greșeala lui Lori", trebuie să înțelegem modul în care funcționează mintea noastră atunci când născocește povești despre intențiile altora și să învățăm să recunoaștem o serie de presupuneri îndoielnice pe care sunt bazate aceste povești. Iată care este problema: deși ne pasă atât de mult de intențiile altora cu privire la noi, nu știm de fapt care sunt aceste intenții. Nu putem ști. Intențiile celorlalți există doar în sufletul și în mintea lor. Sunt invizibile pentru noi. Oricât de reale ar părea prespunerile noastre în legătură cu intențiile celorlalți, ele sunt adesea hazardate sau de-a dreptul greșite.

Deducem intențiile celorlalți pornind de la impactul faptelor lor asupra noastră

Prima greșeală poate fi atribuită unei probleme esențiale: atribuim intenții altor persoane bazându-ne pe impactul pe care îl au acțiunile lor asupra noastră. Ne simțim răniți; deci ceilalți au intenționat să ne rănească. Ne simțim desconsiderați; în consecință, ceilalți au intenționat să ne desconsidere. Gândirea noastră este atât de automată, încât nici măcar nu suntem conștienți că această concluzie la care ajungem este, de fapt, doar o presupunere. Suntem atât de siguri că intuim bine intențiile celorlalți, încât nu ne putem imagina că ei ar putea avea alte scopuri.

Presupunem ce este mai rău. Concluziile cu privire la intențiile celorlalți pe care le tragem pornind de la impactul pe care

îl au acțiunile lor asupra noastră sunt arareori binevoitoare. Când un prieten ajunge târziu la film, nu gândim: „Sunt sigur că a întâlnit pe cineva care avea nevoie de ajutor/' Cel mai probabil, gândim: „Nesimțitul! Nu-i pasă că m-a făcut să pierd începutul filmului." Atunci când suntem răniți de comportamentul unei alte persoane, presupunem ce este mai rău.

Margaret a căzut în capcana acestui șablon. Fusese operată la șold de un chirurg renumit, un om pe care ea îl considera aspru și greu de abordat. Când Margaret s-a prezentat șchiopătând la primii programare de după operație, asistenta i-a spus că doctorul își prelungise în mod neașteptat vacanța. Nervoasă, Margaret și l-a imaginat pe doctorul ei cel bogat zburdând împreună cu soția sau cu prietena în Caraibe, plin de sine și lipsit de considerație față de ceilalți. Această imagine i-a trezit mânia.

Când Margaret s-a întâlnit, într-un final, cu medicul, o săptămână mai târziu, l-a întrebat tăioasă cum a fost în vacanță. El a răspuns că a fost extraordinar. „Sunt convinsă", a spus ea, întrebându-se dacă era cazul să-i comunice presupunerile sale. Dar medicul i-a luat-o înainte: „A fost o vacanță de lucru. Am ajutat la amenajarea unui spital în Bosnia. Condițiile de acolo sunt înfiorătoare."

Aflarea adevărului despre ceea ce făcuse doctorul nu a alungat resentimentele lui Margaret. Cu toate acestea, faptul că acum știa că medicul nu acționase din egoism, ci din generozitate, având cele mai bune intenții, a făcut-o pe Margaret să accepte mai ușor faptul că fusese nevoită să aștepte o săptămână în plus.

Tot timpul le atribuim altora intenții. Având afaceri sau chiar relații personale întreținute din ce în ce mai mult prin e-mail, mesagerie vocală, faxuri și conferințe telefonice, suntem adesea nevoiți să citim printre rânduri pentru a ne da seama ce vor să spună oamenii de fapt. Când un client scrie: „Bănuiesc că nu ați ajuns încă la comanda mea...", este sarcastic, nervos sau doar încearcă să-ți spună că înțelege că ești ocupat? Neputând să ne mai ghidăm după tonul vocii, este ușor să presupunem ce e mai rău.

Cu noi înșine suntem mult mai indulgenți. Ceea ce este ironic — și absolut omenesc — în legătură cu tendința noastră de a atribui intenții rele altora este modul foarte diferit în care ne tratăm pe noi înșine. Când soțul tău uită să ia rufele de la spălătorie, este iresponsabil. Când uiți tu să faci rezervări pentru biletele de avion, spui că ești extenuată și stresată. Când o colegă îți critică munca în fața colegilor din departament, încearcă să te umilească. Când le oferi tu altora sugestii în cadrul aceleiași întâlniri, încerci să fii de ajutor.

Când suntem noi cei care acționăm, știm că, de cele mai multe ori, nu vrem să-i supărăm, să-i jignim sau să-i facem pe ceilalți să se simtă inferiori. De multe ori cădem pradă propriilor griji și nu ne dăm întotdeauna seama că am putea avea un impact negativ asupra altora. Dimpotrivă, atunci când noi suntem cei asupra cărora se acționează, ajungem mult prea ușor să credem că celălalt are intenții rele și că este o persoană rea.

Nu este niciodată vorba de intenții rele? Desigur, uneori suntem răniți pentru că cineva ne-a făcut rău cu intenție. Persoana cu care avem de-a face este josnică și lipsită de considerație, hotărâtă să ne facă să ne simțim prost sau să ne fure cel mai bun prieten. Dar aceste situații sunt mai rare decât ne imaginăm și, fără a afla de la acea persoană care i-au fost intențiile, nu putem ști cu adevărat cum stau lucrurile.

Interpretarea greșită a intențiilor celorlalți este costisitoare

Intențiile sunt importante, iar interpretarea greșită a acestora este primejdioasă pentru relațiile noastre.

Presupunem că a avea intenții rele denotă un caracter urât. Probabil, cel mai mare pericol asociat presupunerii că cealaltă persoană a avut intenții rele este acela de a trece cu ușurință de la „a avut intenții rele" la „este o persoană rea". Ne pripim să-i atribuim un calificativ sugestiv, iar acesta afectează semnificativ atât o eventuală conversație cu persoana respectivă, cât și relația

pe care am putea-o avea. Odată ce considerăm că ne-am dat seama de adevărata față a persoanei, privim toate acțiunile ei prin intermediul acestei lentile. Chiar dacă nu-i împărtășim punctul nostru de vedere, impactul rămâne. Cu cât viziunea noastră despre caracterul celuilalt este mai sumbră, cu atât ne este mai ușor să justificăm de ce îl evităm sau de ce îl vorbim de rău.

Când gândești: „Polițistul acela de la circulație este obsedat de control", „Șeful meu încearcă să mă manipuleze" sau: „Vecinul meu este insuportabil", întreabă-te care este motivul pentru care ai ajuns la acest punct de vedere. Pe ce se bazează el? Dacă are la bază faptul că te simți lipsit de putere, că ți-e teamă de manipulare sau că ești frustrat, trebuie să realizezi că această concluzie este bazată în întregime pe impactul pe care îl are comportamentul lor asupra ta — ceea ce nu reprezintă o bază suficientă pentru a fi convins de intențiile sau de caracterul celeilalte persoane.

Acuzându-i de intenții rele, îi împingem pe ceilalți înspr^ o atitudine defensivă. Presupunerile noastre legate de intențiil altor persoane pot avea, de asemenea, un impact semnificați asupra conversațiilor pe care le purtăm. Cea mai ușoară și cea mai des întâlnită modalitate de a exprima aceste presupuneri se realizează prin adresarea unei întrebări acuzatoare: „De ce ai vrut să mă rănești?", „De ce mă ignori așa?", „Ce te face să crezi că este în regulă să mă calci în picioare în acest fel?"

Noi considerăm că, procedând astfel, ne împărtășim durerea, frustrarea, mânia sau confuzia. încercăm să începem o conversație care să aibă ca rezultat o mai bună înțelegere, un comportament îmbunătățit și, poate, scuze din partea celuilalt. Ceea ce consideră *ei* este că încercăm să-i provocăm, să-i acuzăm sau să-i defăimăm. (Cu alte cuvinte, și ei fac același pas greșit atunci când judecă intențiile *noastre.)* Și ținând cont de faptul că presupunerile noastre simt adeseori nejustificate sau greșite, cealaltă persoană se simte nu doar acuzată, ci acuzată pe nedrept. Puține lucruri agravează mai mult situația.

N-ar trebui să ne surprindă, în acest caz, că ei încearcă, la rândul lor, se se apere sau să atace. Din punctul lor de vedere, se apără împotriva unor false acuzații. Din punctul nostru de vedere, ei sunt defensivi — noi avem dreptate, ei, pur și simplu, nu sunt suficient de puternici pentru a recunoaște acest lucru. Rezultatul este o harababură. Nimeni nu află nimic nou, nimeni nu își cere scuze, nimic nu se schimbă.

Exact aceasta este capcana în care cad Lori și Leo. Leo este tot timpul defensiv și, în final, atunci când spune că se întreabă uneori dacă Lori „începe intenționat discuțiile astea", chiar o acuză pe partenera lui de intenții rele. Și astfel ia naștere un cerc vicios al acuzațiilor. Dacă i-am întreba ulterior despre conversația pe care au purtat-o, *atât* Lori, *cât și* Leo ar spune că au fost victima relelor intenții ale celuilalt. Fiecare dintre ei ar susține că replica lui nu a fost decât o formă de autoapărare. Iată două caracteristici clasice ale acestui ciclu: ambele părți consideră că au fost victime și cred că au acționat doar pentru a se apăra. Acesta este modul în care oameni bine intenționați intră în bucluc.

Presupunerile pot ajunge să se împlinească de la sine. Adesea, presupunerile noastre în privința celeilalte persoane se adeveresc, chiar dacă nu sunt reale de la început. Crezi că șefa ta nu-ți acordă suficiente responsabilități. Presupui că acest lucru se întâmplă deoarece nu are încredere că îți vei face treaba bine. Această stare de fapt te face să-ți pierzi motivația, crezând că nimic nu ar face-o să se răzgândească. Calitatea muncii tale are de suferit, iar șefa ta, care nu a dat importanță acestui aspect înainte, este acum destul de îngrijorată. îți acordă și mai puține responsabilități decât înainte.

Atunci când considerăm că alții au intenții rele cu privire la noi, acest lucru ne afectează comportamentul. Și, în oglindă, felul în care noi ne comportăm cu ceilalți afectează modul în care ne tratează ei. înainte să ne dăm seama, presupunerea noastră că ceilalți au intenții rele cu privire la noi se adevărește.

Cea de-a doua greșeală: intențiile bune nu ne pun la adăpost de impactul negativ

Așa cum am văzut, greșeala aparent mică pe care o face Lori presupunând că știe care sunt intențiile lui Leo are consecințe importante. Acum haideți să revenim la Leo, care face o greșeală la fel de păguboasă în timpul conversației. Presupune că, dat fiind faptul că intențiile lui au fost bune, Lori nu ar trebui să se simtă rănită. Raționamentul decurge așa: „Tu ai spus că am vrut să te rănesc. Acum, am clarificat că nu asta am urmărit. Așa că ar trebui să te simți bine, iar dacă nu, e problema ta."

Nu auzim ce încearcă să ne spună ceilalți

Când ne concentrăm exclusiv asupra clarificării intențiilor interlocutorului, ajungem să pierdem din vedere aspecte importante din ceea ce încearcă să ne spună celălalt. Atunci când zice: „De ce ai încercat să mă rănești?", comunică, de fapt, două mesaje diferite: în primul rând: „Știu care au fost intențiile tale", iar în al doilea: „M-ai rănit." Când noi suntem cei acuzați, ne concentrăm numai asupra primului mesaj, ignorându-l pe cel de-al doilea. De ce? Pentru că simțim nevoia să ne apărăm. Fiind atât de preocupat să se apere, Leo nu reușește să înțeleagă că Lori se simte rănită. El nu percepe ce înseamnă toate aceste lucruri pentru ea, cât de rănită este sau de ce aceste probleme sunt atât de dureroase.

Să înțelegi ce-ți comunică interlocutorul cu adevărat este important în special pentru că, atunci când cineva spune: „M-ai rănit intenționat", acest lucru nu reprezintă exact ceea ce vrea să spună. O atenție exagerată acordată intențiilor sfârșește prin a pune în umbră conversația. Spunem adesea: „Ai intenționat să mă rănești", atunci când, de fapt, vrem să spunem: „Nu-ți pasă îndeajuns de mult de mine." Aceasta este o deosebire importantă.

Tatăl care este prea ocupat cu munca pentru a participa la meciul de baschet al fiului său nu intenționează să-și rănească fiul. Nu vrea să îl rănească. însă dorința de a nu-și răni fiul nu este atât de puternică pe cât este dorința sau nevoia de a munci.

în fine, cei mai multi dintre noi fac o mică deosebire între „a intenționat să mă rănească" și „nu a vrut să mă rănească, dar nu m-a pus pe primul plan". Oricum ar fi, doare. Dacă tatăl răspunde nemulțumirii fiului său prin: „Nu am vrut să te rănesc", el nu vizează îngrijorarea reală a acestuia: „Poate că nu ai intenționat să mă rănești, dar știai că mă vei răni, și totuși ai făcut-o."

Este util să încercați să vă clarificați intențiile. Problema e în ce moment. Dacă le clarificați la începutul conversației, cel mai probabil veți face asta fără a înțelege ce dorește să exprime cu adevărat cealaltă persoană.

Ignorăm complexitatea motivațiilor umane

O altă problemă legată de presupunerea că bunele intenții ne pun la adăpost de un potențial impact negativ este aceea că intențiile sunt adesea prea complexe pentru a putea fi descrise ca „bune" sau „rele". Sunt intențiile lui Leo cu adevărat inocente? încearcă el *într-adevăr* doar să o ajute pe Lori să țină dietă? Poate că el însuși este jenat de tendința lui Lori de a mânca prea mult și s-a simțit obligat să spună ceva. Sau poate că își dorește ca Lori să slăbească nu atât pentru ea însăși, cât pentru el. Dacă îi pasă cu adevărat de ea, așa cum pretinde, nu ar trebui să fie mai conștient de modul în care o afectează cuvintele lui?

Așa cum se întâmplă de foarte multe ori, intențiile lui Leo sunt, probabil, amestecate. S-ar putea ca el să nu fie pe deplin conștient de ceea ce îl motivează în mod real. însă răspunsul la întrebarea ce anume îl motivează cu adevărat pe Leo este mai puțin important decât disponibilitatea lui de a-și adresa această întrebare și de a căuta un răspuns. Dacă primul său răspuns către Lori este: „Nu, am avut intenții bune", atunci el ridică o barieră în fața oricăror învățăminte pe care le-ar putea trage din conversație. Și îi trimite lui Lori un mesaj care spune: „Sunt mai interesat să mă apăr decât să cercetez complexitatea problemelor pe care le întâmpin în relația noastră."

Interesant este că, atunci când oamenii acceptă să se gândească mai serios la propriile intenții, acest lucru transmite către cealaltă persoană un profund mesaj pozitiv despre importanța relației.

Până la urmă, nu ai fi dispus să faci un asemenea efort decât pentru o persoană care este intr-adevăr importantă pentru tine.

Accentuăm ostilitatea — mai ales între grupuri

Acest proces de a-i atribui intenții celuilalt, de a ne apăra și de a ignora impactul pe care l-am avut asupra altora este unul obișnuit mai ales în conflictele dintre grupuri, chit că aceste grupuri sunt formate din membri de sindicat și din conducere, din organizații și dezvoltatori conecși, din personal administrativ și muncitorii pe care îi sprijină sau din familia mea și familia ta. Dorința de a neutraliza impactul este des întâlnită mai ales în situații care implică probleme de „diferențe", cum ar fi rasiale, de sex sau de orientare sexuală.

In urmă cu câțiva ani, într-unul dintre departamentele unui ziar s-a iscat un conflict rasial. Reporterii de origine afroameri- cană și hispanică s-au plâns de absența unei voci a minorităților la nivel editorial și au amenințat cu organizarea unui boicot, în cazul în care nu erau schimbate practicile. Drept răspuns, redac- torii-șefi s-au renumit într-o ședință cu ușile închise pentru a găsi o soluție. Niciun reprezentant al minorităților nu a fost invitat la întâlnire. Când reporterii aparținând minorităților au aflat acest lucru, s-au simțit profund ofensați. „Ne demonstrează încă o dată că nu le pasă de ceea ce avem de spus", a declarat un reporter.

Când unul dintre redactorii albi a auzit acest lucru, s-a simtit acuzat pe nedrept și a încercat să clarifice intenția întâlnirii: „Pot să înțeleg de ce v-ați simțit excluși. Dar nu asta a fost intenția noastră. A fost, pur și simplu, o întâlnire a redactorilor în care am încercat să găsim o modalitate potrivită pentru a *include* vocile minorității." Redactorul a considerat că, odată ce intențiile sale au fost clarificate, problema „însemnătății întâlnirii" era ca și rezolvată. Totul era clar de-acum. Dar niciodată nu este atât de simplu. Intențiile redactorilor albi sunt importante. Ceea ce este, de asemenea, important este faptul că oamenii *s-au simțit* excluși, chiar dacă intenția șefilor nu a fost asta. Iar pentru a trece peste astfel de frustrări este nevoie de timp și de reflecție din partea ambelor părți implicate.

Evitarea celor două greșeli

Vestea bună este că cele două greșeli legate de intenții și de impact pot fi evitate.

Evitarea primei greșeli: fă deosebirea între impact și intenție!

Cum poate evita Lori greșeala de a-i atribui lui Leo intenții pe care este posibil să nu le aibă? Primul pas este acela de a recunoaște că există o diferență între impactul pe care l-a avut asupra ei comportamentul lui Leo și intențiile lui reale. Nu poate ajunge la niciun rezultat fără a face în prealabil deosebirea între aceste două lucruri.

Separarea impactului de intenții înseamnă în primul rând să fim conștienți de saltul automat de la „am fost rănit" la „ai intenționat să mă rănești". Poți face această deosebire punându-ți trei întrebări:

1. Acțiune: „Ce a spus sau a făcut, de fapt, cealaltă persoană?"
2. Impact: „Care a fost impactul acțiunilor lui asupra mea?"
3. Presupunere: „Pornind de la acest impact, care este presupunerea mea legată de intenția celeilalte persoane?"

Menține-ți punctul de vedere la nivel de ipoteză. Odată ce ai răspuns la aceste trei întrebări, următorul pas este să fii perfect conștient că presupunerea ta legată de intențiile celailalte persoane este doar o ipoteză.

Ipoteza ta nu este complet nefondată; cunoști lucrurile care s-au spus ori s-au făcut. Dar, așa cum am văzut, acest fapt nu reprezintă o dovadă suficientă pentru a continua cu supozițiile. Ipoteza ta poate fi corectă sau greșită. De fapt, reacția ta ar putea spune la fel de multe despre tine precum spune despre ceea ce a făcut cealaltă persoană. Poate că ai trecut printr-o experiență prin prisma căreia faptele lor capătă o semnificație specială pentru tine. De exemplu, mu Iți oameni consideră ostile anumite tipuri de tachinări din cauza unor experiențe negative cu frații,

în timp ce alții văd tachinarea (moderată) drept o modalitate de a se apropia de cineva și drept o dovadă de afecțiune. Cu toate acestea, ținând cont de mizele aflate în joc, nu-ți poți permite să emiți o acuzație pe baza unor informații precare.

Fă deosebirea între impact și intenție

Ce cunosc	Ce nu cunosc
Intențiile mele	Intențiile celeilalte persoane
Impactul pe care cealaltă persoană îl are asupra mea	Impactul pe care îl am eu asupra celeilalte persoane

împărtășește impactul avut asupra ta; informează-te asupra intențiilor celorlalți. Poți folosi răspunsurile date la cele trei întrebări prezentate mai sus pentru a începe conversația dificilă: comunică ce a făcut cealaltă persoană, spune-i care a fost impactul faptelor ei asupra ta și fă-i cunoscută presupunerea ta în legătură cu intențiile sale, având grijă să o etichetezi drept ipoteză pe care o verifici, mai degrabă decât să pretinzi că este adevărată.

Gândește-te cum ar fi schimbat această abordare începutul conversației dintre Lori și Leo. în loc să înceapă cu o acuzație, Lori poate începe prin a identifica ce a spus Leo și a clarifica impactul acestui lucru asupra ei:

LORI: îți aduci aminte când mi-ai spus: „De ce nu o lași mai ușor cu îngheța ta?" Ei bine, replica ta m-a rănit.

LEO: Te-a rănit?

LORI: Mda.

LEO: încercam doar să te fac să nu renunți la dietă. De ce te supără asta?

LORI: M-am simțit jenată că ai spus-o în fața prietenilor noștri. Apoi, mă întreb dacă ai spus-o special, pentru a mă face să mă simt prost sau pentru a mă răni. Nu știu de ce ai vrea să faci așa ceva, însă asta îmi vine în minte atunci când se întâmplă asemenea lucruri.

LEO: Păi, în mod cert nu o fac intenționat. Cred că nu am realizat că te-am supărat așa de tare. Nu pot să-mi dau

seama ce ai vrea să-ți spun atunci când observ că te abați de la dietă...

Conversația este abia la început, dar are un start bun.

Nu pretinde că nu ai nicio ipoteză. Ține cont că noi nu-ți sugerăm că ar trebui să scapi de presupunerile legate de intențiile celeilalte persoane. Acest lucru este, pur și simplu, nerealist. Și nici nu îți sugerăm să-ți ascunzi punctul de vedere. Tot ce-ți recomandăm este să înțelegi că presupunerile nu sunt decât simple bănuieli supuse modificării sau dezaprobării. Lori nu spune: „Nu am nicio bănuială legată de motivul pentru care ai spus ceea ce ai spus" sau: „Știu că nu ai intenționat să mă rănești." Acest lucru nu ar fi adevărat. Când îți împărtășești presupunerile legate de intențiile celeilalte persoane, încearcă să exprimi clar că nu ai certitudini, ci doar presupuneri — bănuieli — și că le comunici cu scopul de a vedea dacă au sens pentru cealaltă persoană.

O atitudine întru câtva defensivă este inevitabilă. Desigur, indiferent de cât de abil gestionezi lucrurile, este foarte probabil să te lovești de o atitudine defensivă din partea celuilalt. Problema intenției și a impactului este una complexă, iar granița dintre ele este uneori destul de fină. Din acest motiv, cel mai bine este să anticipezi că vei avea de-a face cu o atitudine defensivă a celuilalt și să fii pregătit să clarifici ce încerci să comunici și ce nu.

Cu cât îl faci mai puțin pe celălalt să simtă nevoia de a se apăra, cu atât mai ușor îi va fi acestuia să asimileze ceea ce spui și să reflecteze la complexitatea propriilor motivații. De exemplu, ai putea spune: „Am fost surprinsă că ai făcut acel comentariu. Mi s-a părut atât de neobișnuit pentru tine..." Presupunând că acest lucru este adevărat (că răspunsul celuilalt este atipic), conferi un oarecare echilibru informației pe care o supui atenției lui. Dacă a existat vreun pic de malițiozitate în ceea ce a spus, acest echilibru face ca interlocutorului să-i fie mai ușor să-ți mărturisească acest lucru.

Evitarea celei de-a doua greșeli: ascultă-i pe ceilalți, pentru a le înțelege sentimentele, și reflectează asupra propriilor intenții

Când ne aflăm în postura lui Leo — adică suntem acuzați de intenții rele —, manifestăm o puternică tendință de a ne apăra: „Nu asta am intenționat." Ne apărăm intențiile și caracterul. Totuși, așa cum am văzut, un astfel de început duce la probleme.

Concentrează-te asupra sentimentelor, lăsând deoparte acuzațiile. Amintește-ți că acuzația de de a avea intenții rele este întotdeauna alcătuită din două idei: (1) am avut intenții rele și (2) cealaltă persoană s-a simțit frustrată, rănită sau stânjenită. Nu trebuie să te porți ca și cum interlocutorul nu ar comunica-o pe prima. Vei dori să răspunzi la ea. Dar nici nu trebuie să o ignori pe cea de-a doua. Și dacă *începi* prin a-l asculta și a-i recunoaște sentimentele, pentru ca apoi să revii la problema intențiilor, întreaga conversație va deveni mult mai calmă și mai constructivă.

Fii deschis spre evaluarea complexității intențiilor tale. Când este momentul să te gândești la intențiile tale, încearcă să eviți să spui: „Am avut cele mai bune intenții." De obicei, așa gândim despre noi înșine, iar uneori este adevărat. Dar adesea, așa cum am văzut, intențiile sunt mai complexe.

Ne putem imagina cum ar fi putut decurge conversația inițială, dacă Leo ar fi urmat acest sfat în discuția purtată cu Lori:

LORI: Chiar m-a jignit modul în care m-ai tratat în fața prietenilor noștri la petrecere.

LEO: Modul în care te-am tratat? Despre ce vorbești?

LORI: Despre înghețată. Te porți de parcă ai fi tatăl meu sau așa ceva. Simți nevoia să mă controlezi sau să mă reduci la tăcere.

LEO: Uimitor! Din spusele tale deduc că te-am rănit cu adevărat.

LORI: Bineînțeles că m-ai rănit. La ce te așteptai?

LEO: Păi, în acel moment mă gândeam că ești la dietă și că aș putea să te ajut să te ții de ea. Dar îmi imaginez că a spune anumite lucruri în fața tuturor poate fi jenant. Nu știu cum de nu mi-am dat seama de asta.

LORI: Poate că te-ai simțit jenat că ai fost nevoit să-mi atragi atenția.

LEO: Mda, poate. Este posibil să fi considerat că ți-ai pierdut controlul, ceea ce reprezintă o mare problemă pentru mine.

LORI: E adevărat. Poate chiar îmi pierdusem controlul într-o oarecare măsură.

LEO: Oricum, îmi pare rău. Nu-mi place să te rănesc. Hai să ne gândim la ce *ar fi bine* să fac sau să spun, dacă va mai fi cazul, în astfel de situații.

LORI: Bună idee...

înțelegerea modului în care denaturăm intențiile celorlalți, făcând conversațiile dificile să devină și mai dificile, este esențială pentru a clarifica ce se întâmplă între noi. Cu toate acestea, mai există un aspect al discuției centrate pe „ce s-a întâmplat" care ne poate crea necazuri — întrebarea legată de cine este vinovat.

Renunță la învinuiri: *schițează sistemul de contribuție*

Agenția de publicitate pentru care lucrezi te trimite în Boulder pentru a încerca să-i atragi pe cei din conducerea *ExtrenieSport,* o importantă companie de articole sportive și un potențial client. Te pregătești să-ți începi prezentarea și descoperi cu uimire că planșele pe care le ai nu sunt cele bune. Client potrivit, campanie greșită. Tremurând, te împotmolești într-o conversație fără țintă. Din neatenție, asistenta care îți pregătește servieta a compromis săptămâni întregi de muncă asiduă.

In propria versiune, pare evident cine este de vină

Îți învinovățești asistenta, nu doar pentru că este o țintă convenabilă pe care să-ți verși frustrarea sau pentru că, spunându-le altora că ea a greșit, și nu tu, îți poți salva reputația, dar și pentru că acesta este purul adevăr: a fost vina ei.

Când, într-un final, discuți cu asistenta despre ce a mers prost, poți aborda una dintre cele două perspective posibile. O poți învinui în mod explicit, spunând ceva de genul: „Nu știu cum ai putut face așa ceva!" Sau, dacă vrei să fii mai puțin con- flictual (sau ai fost învățat că nu ajută la nimic să învinuiești oamenii), o poți acuza în mod implicit, cu o replică mai puțin amenințătoare, precum: „Hai să facem lucrurile bine data viitoare." Oricum ai proceda, ea va recepționa mesajul: este vinovată.

Suntem prinși în plasa învinuirilor

învinuirea celuilalt este o problemă importantă în multe conversații dificile. în mod vizibil sau nu, conversația gravitează în jurul întrebării: „Cine este de vină?" Cine este personajul negativ în această relație? Cine a comis greșeala? Cine ar trebui să-și ceară scuze? Cine are motive să fie indignat?

A te concentra asupra vinei este o idee proastă. *Nu* pentru că este dificil să discuți despre ea. *Nici* pentru că poate aduce prejudicii relațiilor și poate provoca durere și anxietate. Multe subiecte sunt greu de abordat și pot avea efecte negative; cu toate acestea, este important să fie abordate.

A-ți îndrepta atenția asupra vinei este o idee proastă pentru că acest lucru *îți inhibă capacitatea de a descoperi motivul real al problemei și de a acționa potrivit pentru a-l remedia.* Și pentru că vina este adesea irelevantă și nedreaptă. Nevoia de a învinovăți are la bază, pur și simplu, o neînțelegere cu privire la lucrurile care au generat problemele dintre tine și cealaltă persoană și teama de *a fi* învinovățit. Deseori învinuirea mai servește drept motiv (eronat) pentru a discuta pe față despre orgolii rănite.

Dar sfatul „nu da vina pe alții" nu este un răspuns. Nu poți să te absolvi de vină până nu înțelegi ce este ea, ce ne motivează să dăm vina unii pe alții și cum să îți îndrepți atenția spre un alt aspect care îți va fi mai util în atingerea scopurilor în conversațiile dificile. Acest aspect este *contribuția.* Diferența dintre vină și contribuție nu este întotdeauna ușor de sesizat, dar este esențială pentru îmbunătățirea capacității de a gestiona cu succes conversațiile dificile.

Fă deosebirea între vină si contribuție!

/ z

în esență, învinuirea se referă la *a judeca,* iar contribuția, la *a înțelege.*

învinuirea se referă la a judeca și este orientată înspre trecut

Când punem întrebarea: „Cine este de vină?", adresăm, de fapt, trei întrebări într-una singură. în primul rând, această

persoană a cauzat într-adevăr problema? Acțiunile asistentei tale (sau lipsa ei de acțiune) au făcut ca tu să ai planșele greșite? în al doilea rând, cum ar trebui judecate acțiunile ei prin prisma unor standarde de conduită? Și în al treilea rând, dacă sentința este una negativă, cum ar trebui să fie ea sancționată? Vei țipa la ea? O vei avertiza? Poate chiar o vei concedia?

Când spunem: „A fost vina *ta",* este ca și cum am da răspunsuri acuzatoare la toate cele trei întrebări. Vrem să comunicăm nu doar că cealaltă persoană a generat această problemă, ci și că a făcut ceva rău și că trebuie să fie sancționată. Nu este de mirare că învinuirea este o problemă atât de complexă și că suntem atât de grăbiți să ne apărăm când simțim că e iminentă.

Când intră în scenă învinuirea, te poți aștepta la o atitudine defensivă din partea celuilalt, la emoții puternice și la dispute legate de ceea ce ar trebui sau nu să facă „asistenții buni", „soțiile iubitoare" sau „orice om rațional". Când învinuim pe cineva, îi conferim acestuia rolul „acuzatului"; iar el reacționează ca orice acuzat: se apără cum poate. Având în vedere miza, este ușor să înțelegem de ce, adesea, cercul vicios al găsirii vinovatului ia întorsături negative.

Contribuția se referă la a înțelege și este orientată înspre viitor

Contribuția ridică un set de întrebări înrudite, dar diferite. Prima întrebare este: „Cum a contribuit *fiecare dintre noi* la situația actuală?" Sau, altfel spus: „Ce a făcut sau nu fiecare dintre noi pentru a provoca această încurcătură?" Cea de-a doua întrebare este: „Odată ce am identificat sistemul de contribuție, cum îl putem schimba? Ce putem face în privința acestui lucru în viitor?" Pe scurt, contribuția este utilă atunci când scopul nostru este acela de a înțelege ce s-a întâmplat cu adevărat, astfel încât să putem îmbunătăți în viitor modul în care colaborăm. Atât în cazul afacerilor, cât și în cel al relațiilor personale, se întâmplă mult prea des să dăm vina unul pe altul, când obiectivele noastre ar trebui să vizeze, de fapt, înțelegerea și schimbarea.

Pentru a ilustra acest aspect, haideți să revenim la povestea cu *ExtrenieSport* și să ne imaginăm două conversații diferite între

tine și asistentă. Prima conversație se concentrează asupra învinuirii, cea de-a doua, asupra contribuției.

Tu: Voiam să discut cu tine despre prezentarea de la *ExtrenieSport*. Mi-ai dat planșele greșite. Situația a fost incredibil de jenantă și m-a pus într-o lumină foarte proastă. Chiar nu merge așa.

ASISTENTA: Am auzit. îmi pare foarte rău. Pur și simplu... mă rog, bănuiesc că scuzele sunt de prisos.

Tu: Efectiv, nu înțeleg cum ai putut să faci așa ceva.

ASISTENTA: îmi pare *sincer* rău.

Tu: Știu că nu ai făcut-o intenționat și că te simți prost, dar nu vreau să se mai repete. înțelegi ce spun?

ASISTENTA: NU se va mai repeta. îți promit!

Toate cele trei elemente ale procesului de învinuire sunt prezente: tu ai cauzat acest lucru, te judec negativ și vei fi pedepsită, mai ales dacă se mai repetă.

Dimpotrivă, o conversație despre contribuție ar putea suna cam așa:

Tu: Voiam să discut cu tine despre prezentarea de la *ExtrenieSport.* Când am ajuns acolo, am găsit alte planșe în servietă.

ASISTENTA: Am auzit. îmi pare foarte rău. Mă simt groaznic.

Tu: Apreciez asta. Și eu mă simt prost. Hai să reevaluăm pașii și să ne gândim ce s-a întâmplat. Presupun că este posibil ca amândoi să fi contribuit la apariția acestei probleme. Din punctul tău de vedere, am făcut ceva diferit de data asta?

ASISTENTA: NU sunt sigură. Lucram la trei proiecte concomitent și, chiar la cel dinaintea acestuia, când te-am întrebat ce planșe vrei să iau, te-ai enervat. Cred că este responsabilitatea mea să știu ce planșe vrei, însă uneori, când lucrurile scapă de sub control, devin confuză.

Tu: Dacă nu ești sigură de un lucru, ar trebui să întrebi. Dar, din ceea ce spui, se pare că nu este întotdeauna ușor să faci asta cu mine.

ASISTENTA: Păi, într-adevăr, mă simt intimidată uneori. Când ești foarte ocupat, lași impresia că nu vrei să fii deranjat. In ziua în care ai plecat, erai într-o astfel de dispoziție. Am încercat să nu-ți stau în cale, pentru că nu am vrut să sporesc tensiunea. Plănuisem să te mai întreb o dată ce planșe vrei, după ce încheiai conversația telefonică, dar atunci a trebuit să alerg la centrul de copiere. După ce ai plecat, mi-am amintit, însă știam că, de obicei, îți verifici servieta, așa că mi-am închipuit că totul e în regulă.

Tu: Mda, de obicei, verific, dar de data asta am fost atât de preocupat de prezentare, încât am uitat. Cred că ar fi bine ca amândoi să verificăm de fiecare dată de două ori. Și într-adevăr, acele schimbări de dispoziție despre care vorbești sunt reale. Știu că e dificil să ai de-a face cu mine când sunt așa. Trebuie să mă străduiesc să fiu mai puțin stresat și mai puțin tăios. Dar dacă nu ești sigură în legătură cu ceva, te rog să mă întrebi, indiferent în ce dispoziție sunt.

ASISTENTA: Deci îmi ceri să-ți pun întrebări chiar dacă știu că asta te va enerva?

Tu: Da, iar eu voi încerca să fiu mai puțin irascibil. Poți să faci acest lucru?

ASISTENTA: Ei bine, faptul că am purtat această discuție face ca lucrurile să fie mai ușoare. îmi dau seama că este important să procedez așa.

Tu: Poți oricând să-mi aduci aminte de conversația asta. Poți spune: „Știu că ești stresat, dar m-ai pus să promit că o să te întreb acest lucru..." Sau, pur și simplu, spune-mi: „Hei, ai promis să nu mai fii așa un dobitoc!"

ASISTENTA: [râsete] OK, e în regulă pentru mine.

Tu: Și am putea, de asemenea, să ne gândim la o modalitate prin care să poți avea o mai bună evidență a întâlnirilor din fiecare companie...

în cea de-a doua conversație, tu și asistenta ați început să identificați contribuțiile pe care le-a adus fiecare dintre voi problemei și modurile în care fiecare dintre reacțiile voastre sunt parte a unui tipar general: te simți neliniștit și distras din cauza unei viitoare prezentări și îți verși nervii pe asistentă. Ea presupune că vrei să te lase singur și se retrage. îți scapă ceva din vedere și data viitoare când pregătești o prezentare ești chiar mai supărat și mai îngrijorat, pentru că te gândești că nu te poți baza pe ajutorul asistentei tale. Așa că devii mai tăios și din ce în ce mai greu de abordat, iar comunicarea dintre voi continuă să se erodeze. Greșelile se multiplică.

Pe măsură ce reușiți să gestionați sistemul interactiv pe care l-ați creat, vă puteți da seama ce anume trebuie să facă fiecare pentru a evita sau a schimba acel sistem în viitor. Drept rezultat, este mult mai probabil ca această a doua conversație să producă o schimbare pe termen lung în modul vostru de colaborare, într-adevăr, prima conversație riscă să agraveze problema. întrucât asistenta nu vrea să discute cu tine de teamă să nu-ți stârnească mânia — aceasta fiind o parte a sistemului —, este foarte probabil ca o conversație în care o învinovățești să înrăutățească problemele, și nu să le amelioreze. Dacă alegi această cale, în cele din urmă ea va trage concluzia că ești o persoană cu care îi este imposibil să lucreze, iar tu vei raporta mai departe că ea este incompetentă.

Contribuția este comună și interactivă

Este vital să te concentrezi asupra contribuțiilor aduse atât de șef, cât și de asistentă — să cauți să înțelegi, mai degrabă decât să judeci. Acesta nu este doar un exercițiu bun, ci și mult mai conform cu realitatea. Ca o regulă, când lucrurile merg rău în relațiile interumane, fiecare a avut o contribuție, mai mare sau mai mică.

Desigur, nu acesta este modul în care ajungem să *resimțim* contribuția. O denaturare des întâlnită este aceea de a vedea contribuția ca fiind singulară — de a considera că ceea ce a mers

rău este fie în totalitate din vina noastră, fie (mai adesea) în totalitate din vina celuilalt.

Numai într-un film prost totul este simplu. în viata reală, cauzalitatea este aproape întotdeauna complexă. Există un *sistem* de contribuție, iar acel sistem include aporturi ale ambelor persoane implicate. Gândește-te la un aruncător de baseball înfruntând un jucător la bătaie. Dacă aruncătorul ratează într-o situație crucială, s-ar putea scuza că nu a văzut bine, că rana de la încheietura mâinii îl deranja încă sau poate spune că, pur și simplu, nu a reușit să facă față tensiunii. Cu toate acestea, jucătorul la bătaie ar putea descrie ratarea spunând: „Știam că își imagina o traiectorie curbă, așa că am aruncat o minge înaltă și rapidă" sau: „Eram într-o bază. Știam că îl voi învinge chiar înainte să ajungă la baza jucătorului la bătaie."

Cine are dreptate, jucătorul la bătaie sau aruncătorul? Evident, răspunsul este „amândoi", cel puțin parțial. Chiar dacă jucătorul la bătaie ratează sau nu, acesta este un rezultat al interacțiunii dintre un jucător la bătaie și aruncător. In funcție de perspectiva ta, te-ai putea concentra asupra acțiunilor unuia sau altuia, dar este nevoie de acțiunea amândurora pentru a se ajungi la rezultatul final.

La fel este și în cazul conversațiilor dificile. Mai puțin în cazurile extreme, cum este abuzul la adresa copiilor, aproape orice situație care dă naștere unei discuții este rezultatul unui sistem comun de contribuție. îndreptarea atenției exclusiv asupra uneia dintre cele două contribuții mai degrabă complică înțelegerea acestui sistem în loc să o elucideze.

Costurile implicate de tiparul învinuirilor

Există situații în care îndreptarea atenției asupra învinuirii nu este doar importantă, ci esențială. Sistemul nostru legislativ este creat pentru a repartiza vina, atât în procesele penale, cât și în cele civile. Atribuirea vinei în mod public, conform standardelor legale sau morale definite, le comunică oamenilor ce anume se așteaptă de la ei și permite societății să facă dreptate.

Când obiectivul este atribuirea vinei,
victimă cade înțelegerea problemei

Chiar și atunci când situația cere o atribuire clară a vinovăției, trebuie plătit un preț. Atunci când apare spectrul pedepsei — fie că este o sancțiune legală sau de altă natură —, aflarea adevărului despre ceea ce s-a întâmplat devine mai dificilă. E lesne de înțeles că oamenii devin mai puțin amabili, mai puțin deschiși, mai puțin dornici să-și ceară scuze. De exemplu, în urma unui accident rutier, un producător de autovehicule care se așteaptă să fie dat în judecată este posibil să nu încerce să îmbunătățească dispozitivele de siguranță, de teamă ca acest lucru să nu fie interpretat drept o recunoaștere a faptului că respectiva companie ar fi trebuit să ia astfel de măsuri *înainte* de accident.

„Comisiile pentru adevăr" sunt create adesea în scopul facilitării acestui schimb între atribuirea vinovăției și beneficiul înțelegerii a ceea ce s-a întâmplat cu adevărat. O comisie pentru adevăr oferă clemență în schimbul sincerității. în Africa de Sud, spre exemplu, nu ar fi fost scoase la iveală atât de multe informații cu privire la abuzurile petrecute în trecut sub sistemul apartheid, în cazul în care cercetările și procesele penale ar fi fost singurele metode folosite.

îndreptarea atenției asupra învinovățirii
îngreunează soluționarea problemei

Când dispare câinele, cine este de vină? Cel care a deschis poarta sau cel care nu a reușit să-1 prindă de zgardă? Ce ar trebui să facem, să ne certăm pe această temă sau să căutăm câinele? Când cada dă pe dinafară și distruge tavanul camerei de dedesubt, ar trebui să-1 învinuim pe cel care a vrut să facă baie? Pe soția care l-a chemat? Pe arhitectul care a proiectat scurgerea de urgență prea mică? Pe instalatorul care a uitat să menționeze acest lucru? Răspunsul la întrebarea cine *a contribuit* la apariția problemei este: toți cei menționați mai sus. Când scopul tău real este acela de a găsi câinele, de a repara tavanul și de a preveni asemenea incidente, îndreptarea atenției asupra învinovățirii

reprezintă o pierdere de vreme. Nu te ajută nici să înțelegi retrospectiv problema, nici să o rezolvi.

învinuirea poate lăsa nedescoperit un sistem defectuos

Chiar dacă sanctionarea pare a fi măsura potrivită, lucrul acesta nu este deloc constructiv. Vicepreședintele companiei Commodity Corp, a susținut decizia de a se construi o nouă fabrică de producție, ca o modalitate de a spori profitul. Cu toate acestea, nu doar că fabrica nu a reușit să mărească profitul, dar creșterea generată, din punct de vedere al apovizionării pieței, chiar l-a scăzut. In momentul luării deciziei inițiale de a construi fabrica, mai mulți oameni au prevăzut în sinea lor acest rezultat, dar nu l-au comunicat.

Pentru a rezolva situația, vicepreședintele a fost concediat și un nou planificator strategic a fost adus în consiliul director. S-a pornit de la presupunerea că problema de management se rezolvă îndepărtând persoana care a luat decizia proastă și înlo- cuind-o cu cineva „mai bun". Dar când compania a schimbai „o parte" din sistemul de contribuție, a omis să privească sistemul ca ansamblu. De ce au păstrat tăcerea cei care au prevăzut eșecul? Au existat stimuli impliciți care au încurajat acest lucru? Ce structuri, politici și procese continuă să permită luarea unor decizii proaste și de ce anume ar fi nevoie pentru a le schimba?

îndepărtarea unui jucător din sistem este uneori îndreptățită. însă prețul alegerii de a proceda în felul acesta, în locul depunerii efortului necesar pentru a examina mai amplul sistem de contribuție, este adesea surprinzător de ridicat.

Beneficiile aduse de înțelegerea contribuției

în esență, folosirea tiparului învinuirilor face conversațiile să fie mai dificile, în timp ce înțelegerea sistemului de contribuție face ca o conversație dificilă să devină mai simplă și sporește probabilitatea ca aceasta să fie una productivă.

Problema contribuției este mai ușor de abordat

Joseph conduce o filială de peste hotare a unei companii multinaționale. Cea mai mare frustrare a sa provine din lipsa de disponibilitate sau din incapacitatea administrației centrale de a comunica eficient cu el. Joseph nu află despre schimbările apărute în politica firmei decât după ce acestea au fost deja implementate și este adesea informat de clienți (sau, într-unul dintre cazuri, de ziare!) despre activități pe care propria firmă le întreprinde în regiunea lui. Decide să ridice problema în fața conducerii centrale.

înainte să o facă, unul dintre directorii săi a pus în evidență modul în care a contribuit Joseph la această problemă. El și-a instalat pe calculator un sistem de operare incompatibil cu cel de la sediul central. Și rareori ia inițiativa de a pune întrebările pe care, probabil, ar trebui să le pună. Din nefericire, în loc să-și vadă propriile contribuții drept parte a întregului sistem, Joseph cade în capcana învinuirii și începe să se întrebe dacă vina îi aparține într-adevăr mai degrabă lui decât celor de la centru. Până la urmă, decide să nu pună în discuție problema, însă frustrarea lui nu se diminuează.

Tiparul învinuirii dă naștere unei situații dificile. Pentru a te simți îndreptățit să abordezi o problemă, trebuie să fii convins de faptul că ceilalți sunt de vină, și tu nu. Iar de vreme ce, așa cum am clarificat anterior, întotdeauna există moduri în care tu însuți ai contribuit la acea problemă, este foarte probabil să ajungi să nu abordezi chestiuni importante. Ar fi păcat, pentru că vei rata ocazia de a înțelege motivul pentru care comunicarea dintre tine și ceilalți nu funcționează așa cum ar trebui și modul în care aceasta ar putea fi îmbunătățită.

Sistemul contribuției încurajează cunoașterea și schimbarea

Imaginează-ți un bărbat care se confruntă cu infidelitatea soției. Acuzațiile se înmulțesc pe măsură ce apar în discuție aspectele legate de vinovăție. După multă suferință, soțul decide să nu divorțeze, cu condiția ca soția să nu-1 mai înșele niciodată.

In aparență, problema pare soluționată, dar ce anume a aflat fiecare dintre ei din această experiență?

Chiar dacă infidelitatea este comisă, de regulă, de o singură persoană din cuplu, deseori sunt implicați ambii parteneri. Dacă aceste contribuții nu sunt clarificate, problemele și tiparele din căsnicie care au dat naștere aventurii vor continua să creeze dificultăți. Anumite întrebări se impun a fi adresate: soțul își ascultă soția? Stă până târziu la muncă? Soția s-a simțit tristă, singură, nedorită? Dacă da, de ce?

Și pentru a înțelege *sistemul,* cuplul trebuie să continue cu mai multe întrebări: dacă soțul nu își ascultă soția, ce face ea pentru a contribui la această stare de fapt? Ce anume spune sau face, astfel încât să-l determine să se închidă în sine sau să se izoleze? Ea lucrează în fiecare weekend sau se izolează atunci când este supărată? Cum funcționează relația lor? Pentru a înțelege și a soluționa factorii care contribuie la infidelitate, este necesară examinarea acestor întrebări — se impune schițarea sistemului de contribuție.

Trei concepții greșite despre contribuție

Trei confuzii des întâlnite îi pot împiedica pe oameni să accepte pe deplin conceptul de contribuție sau să beneficieze de pe urma acestuia.

Prima concepție greșită: ar trebui să mă concentrez exclusiv asupra propriei contribuții

Recomandarea de a încerca să descoperi contribuția comună la o problemă este percepută uneori în felul acesta: „Ar trebui să treci cu vederea contribuția celeilalte persoane și să te concentrezi asupra propriei contribuții/' Este o greșeală. *Descoperirea propriei contribuții nu anulează sub nicio formă contribuția celeilalte persoane.* A fost nevoie de amândoi pentru a intra în această încurcătură. Și, probabil, va fi nevoie de amândoi pentru a ieși din ea.

A recunoaște că toate persoanele implicate într-o situație contribuie la apariția problemei nu înseamnă că toată lumea a contribuit în mod egal. Poți fi vinovat în proporție de cinci la sută sau în proporție de nouăzeci și cinci la sută — în oricare dintre cazuri, este totuși vorba despre o contribuție comună. Desigur, cuantificarea contribuției nu este un lucru ușor de realizat și, în cele mai multe cazuri, nici nu este prea utilă. Scopul este înțelegerea contribuției, nu stabilirea unor procentaje.

Cea de-a doua concepție greșita: a lăsa la o parte învinuirea înseamnă a-mi reprima sentimentele

A căuta să înțelegi mai degrabă sistemul de contribuție decât să-ți îndrepți atenția asupra învinuirii nu înseamnă a-ți reprima sentimentele. Dimpotrivă. Pe măsură ce tu și cealaltă persoană analizați modul în care ați contribuit la crearea problemei, este esențial să vă împărtășiți sentimentele.

Intr-adevăr, însuși impulsul de a învinui este adesea generat de emoții puternice refulate. Când afli de infidelitatea soției, simți nevoia să spui: „Tu ești responsabilă pentru distrugerea căsniciei noastre! Cum ai putut face un lucru atât de nechibzuit și de dureros?!" In acest caz, te concentrezi asupra învinuirii, drept mandatar al sentimentelor tale. Faptul că vorbești într-un mod mai direct despre sentimentele puternice pe care le resimți — „Mă simt extrem de rănit de ceea ce ai făcut" sau: „încrederea mea în tine a fost distrusă" — chiar îți reduce impulsul de a învinui. Privind în perspectivă, acest lucru îți oferă libertatea de a discuta mai ușor și mai eficient în termeni de contribuție.

Dacă te simți acaparat de o nevoie continuă de a învinui sau de o dorință permanentă ca cealaltă persoană să-și recunoască greșeala, ai putea găsi o oarecare alinare întrebându-te: „Care sunt sentimentele pe care nu reușesc să le exprim?" și: „Cealaltă persoană îmi cunoaște sentimentele?" Pe măsură ce explorezi acest aspect, s-ar putea să îți dai seama că trecerea de la tiparul învinuirilor la un tipar al contribuției vine de la sine. S-ar putea să-ți dai seama că ceea ce cauți cu adevărat este înțelegerea și acceptarea. Nu îți dorești ca cealaltă persoană să spună: „A fost

vina mea", ci mai degrabă: „înțeleg că te-am rănit și îmi pare rău." Prima afirmație se referă la judecată, cea de-a doua, la înțelegere.

Cea de-a treia concepție greșită: a analiza contribuția înseamnă „a da vina pe celălalt"

Când cineva dă vina pe victimă, sugerează că aceasta din urmă „și-a făcut-o cu mâna lui", că a meritat sau chiar a intenționat să fie victimizată. Acest lucru este adesea îngrozitor de nedrept și de dureros, atât pentru victimă, cât și pentru ceilalți.

încercarea de a descoperi contribuția comună nu face referire la niciun fel de învinuire. Imaginează-ți că, într-o noapte, târziu, în timp ce te plimbi singur pe o stradă întunecoasă, ești jefuit. Vina întreabă: „Ai făcut ceva rău? Ai încălcat legea? Ai avut un comportament imoral? Ar trebui să fii pedepsit?" Răspunsul la toate aceste întrebări este: „Nu." Nu ai făcut nimic rău; nu ai meritat să fii jefuit. Faptul că ai fost jefuit nu s-a întâmplat din vina ta.

Contribuția ridică un set diferit de întrebări. Ea întreabă. „Ce anume am făcut ca să favorizez această situație?" Poți descoperi că ai o contribuție chiar și în situații în care nu ai vreo vină; chiar ai contribuit la faptul că ai fost jefuit. Cum? Alegând să te plimbi singur noaptea. Dacă ai fi fost în altă parte sau într-un grup, ar fi fost mult mai puțin probabil să fii jefuit. Dacă intenția noastră ar fi să pedepsim pe cineva pentru ce s-a întâmplat, l-am pedepsi pe hoț. Dacă ne dorim să te ajutăm să te simți mai sigur pe tine, te vom încuraja să descoperi care este contribuția ta. S-ar putea să nu poți schimba contribuțiile altor oameni, dar adesea le poți schimba pe ale tale.

în autobiografia sa, *A Long Walk to Freedom,* Nelson Mandela ne oferă un exemplu pentru modul în care unii oameni care au fost victimizați pot reuși să înțeleagă propriile contribuții la problemele cu care se confruntă. El descrie cum a învățat această lecție de la un băstinaș din Africa de Sud:

„ Andre Scheffer era preot în cadrul Bisericii Reformate Germane din Africa. [...] Avea un subtil simț al umorului și îi plăcea să se

amuze pe seama noastră. «Știi, spunea el, albul are o misiune mai grea decât negrul în această țară. Ori de câte ori apare o problemă, noi (oamenii albi) trebuie să găsim o soluție. Dar când întâmpinați voi, negrii, o problemă, aveți o scuză. Puteți să spuneți, pur și simplu, *ingabilungu»...,* o expresie Xhosa care înseamnă: «Albii sunt de vină.»

El spunea că noi putem da vina întotdeauna pe omul alb pentru necazurile noastre. Mesajul lui era acela că ar trebui să privim și în interiorul nostru și să devenim responsabili pentru propriile acțiuni — aspecte cu care eram pe deplin de acord."

Mandela nu este de părere că negrii sunt de vină pentru condiția lor. El consideră că, pentru ca națiunea să progreseze, aceștia ar trebui să-și asume responsabilitatea pentru propriile contribuții la problemele cu care se confruntă Africa de Sud.

Identificând ce faci tu pentru a perpetua o situație, afli cum anume afectează influența ta sistemul. Prin simplul fapt de a-ți schimba comportamentul, dobândești cel puțin o oarecare influență asupra problemei.

Descoperă partea ta reală de contribuție: patru contribuții greu de identificat

Ai putea gândi: „Conceptul de contribuție este logic/[7] Chiar și așa, atunci când te gândești la cea mai presantă și mai complicată problemă a ta, ești în încurcătură: „în această situație specială, pur și simplu nu văd cum aș avea vreo contribuție/[7] Identificarea propriei contribuții la o problemă devine ușoară prin practică. Dar îți poate fi de folos să cunoști patru contribuții des întâlnite, care sunt adesea neglijate.

1. *Evitarea problemei*

Una dintre cele mai dese întâlnite contribuții la o problemă — și, totodată, una dintre cele mai ușor de trecut cu vederea — este simpla acțiune de evitare a acesteia. Ai permis ca problema să persiste neaducând-o în discuție mai devreme. Poate fi vorba

despre faptul că fostul tău soț a întârziat de fiecare dată în ultimii doi ani atunci când trebuia să ia copiii de la școală, dar tu nu i-ai spus niciodată că acest lucru reprezintă o problemă. Sau că șefa ta ți-a spulberat fără să vrea încrederea în tine încă de când ai început să lucrezi, acum patru ani, dar ai ales să nu-i faci cunoscut impactul avut asupra ta.

Unul dintre directorii tăi de magazin merită un avertisment sau chiar să fie concediat. însă dosarul său este plin de analize de performanță datând din ultimii ani și notate cu „satisfăcător". De ce? In parte, din cauză că ai vrut să eviți efortul de a te documenta asupra problemei, dar în cea mai mare măsură pentru că tu și alte persoane însărcinate cu supravegherea activității nu ați vrut să vă confruntați cu situația neplăcută de a purta o conversație dificilă cu o persoană certăreață. Dar și pentru că managerii din compania ta tind să evite astfel de conversații.

O formă de evitare a situațiilor neplăcute ce ridică în mod special probleme este aceea de a te plânge unei terțe persoane în loc să te plângi persoanei pe care ești supărat. Acest lucru te face să te simți mai bine, dar o pune pe cea de-a treia persoană la mijloc, fără a avea la dispoziție modalitatea potrivită de a te ajuta. Ea nu poate vorbi în locul tău, iar dacă încearcă, cealaltă persoană ar putea înțelege că problema este atât de gravă, încât nu o poți discuta direct. Pe de altă parte, dacă tace, cea de-a treia persoană este împovărată de versiunea ta, partizană și incompletă, asupra poveștii.

Aceasta nu înseamnă că este greșit să ceri sfatul unui prieten în legătură cu modul în care ai putea purta o conversație dificilă. Dar sugerează că, dacă procedezi astfel, ar trebui să îi comunici ulterior respectivului prieten orice modificare a sentimentelor tale, survenită ca urmare a faptului că ai purtat converația dificilă, astfel încât acesta să nu rămână blocat, cunoscând o singură variantă a poveștii.

2. *Faptul că eşti inabordabil*

Reversul medaliei, atunci când nu aduci în discuție o problemă, este acela de a avea un stil inaccesibil, care ține oamenii

la distanță. Contribui la problemă prin dezinteres, imprevizibilitate, irascibilitate, printr-o atitudine acuzatoare, punitivă, ești hipersensibil, certăreț sau neprietenos. Desigur, problema nu e dacă te regăsești cu adevărat în caracterizările de mai sus sau dacă intenționezi să ai o astfel de atitudine. Când cineva te percepe așa, este mai puțin probabil să-ți aducă la cunoștință problemele, acest lucru devenind o parte a sistemului vostru de a vă evita reciproc.

3. *Divergențele*

Divergențele rezultă dintr-o diferență firească între doi oameni din punct de vedere al trecutului, preferințelor, stilului de comunicare sau al felului în care percep relațiile. Să ne gândim, de exemplu, la Toby și Eng-An, care sunt căsătoriți de aproape patru luni. Certurile lor au început să se încadreze într-un tipar previzibil. Toby este, de obicei, acela care începe discuția despre o anumită problemă — cine face cea mai mare parte a muncii în casă, de ce Eng-An nu îi ia apărarea în fața mamei ei, dacă să economisească sau să cheltuie prima de sfârșit de an. Când se încing spiritele, Eng-An încheie discuția spunând: „Uite ce e, chiar nu vreau să discut despre asta acum" și iese din cameră.

Atunci când Eng-An încheie discuția sau pleacă, Toby se simte abandonat și răspunzător să facă față de unul singur problemelor din relația lor. El se plânge prietenilor: „Eng-An nu este capabilă să gestioneze problemele noastre sentimentale. Intră în faza de negare ori de câte ori întâmpină o dificultate cât de mică." Toby devine din ce în ce mai frustrat de incapacitatea lor de a lua decizii sau, pur și simplu, de a discuta despre problemele cu care se confruntă.

între timp, Eng-An se confesează surorii ei: „Toby mă sufocă. Totul este o urgență, totul trebuie discutat *în acest moment.* Nu-i pasă absolut deloc de ce cred eu ori dacă este sau nu un moment potrivit pentru mine. El voia să descopere de unde provine o diferență de trei dolari din contul nostru în noaptea dinaintea prezentării pe care trebuia să o susțin în fața consiliului de administrație! Transformă în mod constant aceste

incidente minore în probleme uriașe pe care trebuie să le discutăm ore în șir/[7]

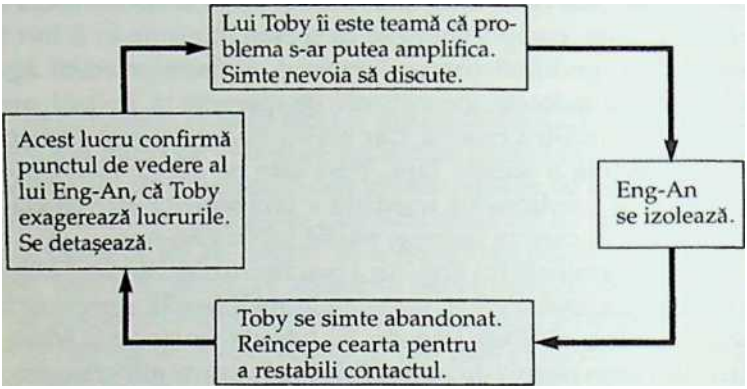
Când Toby și Eng-An discută, în sfârșit, despre ce se întâmplă, realizează că experiențele lor trecute au dat naștere unor divergențe cu privire la comunicare și relații. Mama lui Toby avea probleme cu alcoolul, care s-au agravat pe parcursul copilăriei sale. Toby era singurul membru al familiei dornic să discute despre ceea ce se întâmpla. Tatăl și surorile lui intraseră în faza de negare, comportându-se ca și cum nimic nu ar fi fost în neregulă și ignorând comportamentul ciudat al mamei, agățând u-se fără îndoială, inconștienți, de speranța că, în final, problema se va rezolva cumva. Dar nu s-a întâmplat așa. Probabil ca o consecință a acestui fapt, Toby este pe deplin convins că abordarea și soluționarea imediată a problemelor este crucială pentru felul în care va decurge relația lui cu Eng-An.

Situația familială lui Eng-An a fost destul de diferită. Fratele ei este handicapat mental, iar viața întregii familii a gravitat în jurul nevoilor lui. Deși Eng-An își iubește foarte mult fratele, câteodată avea nevoie de o pauză de la constanta tulburare emoțională generată de griji, crize și îngrijire din jurul fratelui ei. Ea a învățat să nu reacționeze prea rapid la o potențială problemă ș a făcut eforturi mari pentru a crea distanța de care avea nevoie într-o familie cu probleme emoționale intense. Reacțiile lui Toby la neînțelegerile dintre ei amenință acest spațiu atent cultivat.

Putem observa cum cele două perspective asupra evenimentelor dau naștere unui sistem de interacțiune în care Toby vorbește, iar Eng-An se retrage. Acționând după tiparul învinuirilor, Toby a concluzionat că dificultățile dintre ei sunt din vina lui Eng-An, pentru că ea este „în faza de negare" și „nu este capabilă să gestioneze problemele sentimentale". Eng-An a decis că vina pentru aceste dificultăți este a lui Toby, pentru că „exagerează" și o „sufocă". Schimbând abordarea cu un tipar al contribuției, cuplul a fost capabil să adune laolaltă elementele sistemului care ducea la apariția certurilor lor și să discute despre modul în care le pot rezolva. Numai atunci comunicarea dintre ei s-a îmbunătățit.

Toby și Eng-An au fost norocoși că au ajuns să-și înțeleagă la timp conflictele, pentru a putea face ceva în acest sens. Incapacitatea de a realiza acest lucru poate avea urinări dezastruoase. De fapt, să tratezi un conflict în termeni de „corect *versus* greșit" duce la distrugerea foarte multor relații.

Schița unui sistem de contribuție


Lui Toby îi este teamă că problema s-ar putea amplifica. Simte nevoia să discute.
Eng-An se izolează.
Toby se simte abandonat. Reîncepe cearta pentru a restabili contactul.
Acest lucru confirmă punctul de vedere al lui Eng-An, că Toby exagerează lucrurile. Se detașează.

Când o relație este la început, pasiunea nebună i-ar putea împiedica pe parteneri să-și observe defectele. Mai târziu, pe măsură ce relația devine mai profundă, fiecare dintre ei simte anumite iritări minore generate de modul în care celălalt face diverse lucruri, având tendința să nu-și facă griji în privința acestora. Presupunem că, în timp, luându-ne pe noi drept model, celălalt va învăța să arate mai multă afecțiune, să fie mai spontan sau să dea dovadă de mai multă grijă față de încadrarea într-un anumit buget.

Problema este că lucrurile *nu* se schimbă, pentru că fiecare dintre parteneri așteaptă ca *celălalt* să se schimbe. Ajungem să ne întrebăm: „Mă iubește suficient pentru a face ceea ce trebuie? Mă iubește vreun pic?"

Atât timp cât fiecare continuă să privească acest comportament drept o chestiune de „corect *versus* greșit", și nu ca pe o divergență, nu există nicio posibilitate de a evita dezastrele.

La polul opus, relațiile reușite, fie că este vorba de cele din viața personală sau de cele profesionale, sunt construite pe acceptarea faptului că, în caz de divergență, nimeni nu este de vină. Oamenii sunt, pur și simplu, diferiți. Dacă sperăm să rămânem împreună pentru o perioadă lungă, trebuie să acceptăm compromisul în privința preferințelor noastre și să găsim o cale de mijloc.

4. Problema asumării rolurilor

A patra contribuție greu de identificat implică asumarea, adesea inconștientă, a unui rol într-o anumită situație. Atunci când rolul asumat diferă de cel pe care se așteaptă ceilalți să-l ai, te poți confrunta cu o divergență de genul celei cu care se confruntă Toby și Eng-An. Dar asumarea rolului poate fi problematică până și atunci când rolul este împărtășit.

De exemplu, membrii familiei lui George erau conștienți de rolul lor în dinamica familiei. George, care avea șapte ani, avea câte un obicei enervant, cum ar fi să bată cu o linguriță în castronul câinelui. In cele din urmă, mama lui îi spunea soțului: „Nu poți să-l faci să înceteze?", după care tatăl lui George striga „încetează!" George avea să sară în sus, poate chiar să plângă iar mama lui se întorcea din nou spre tată, spunând: „Ei, nu en nevoie să țipi la el."

Tatăl ofta și se întorcea la cititul ziarului. După câteva minute, George avea să găsească o altă modalitate enervantă de a atrage atenția, iar tiparul se tot repeta. Deși niciunui membru al familiei nu-i *făcea plăcere* această situație, ea îi ajuta să rămână conectați din punct de vedere emoțional.

Evident, această modalitate de a crea legături — a-ți arăta afecțiunea prin mijloace neobișnuite — are limitările ei. Totuși, există și dinamici nu chiar ideale, dar surprinzător de des întâlnite, și acasă, și la locul de muncă. De ce? în primul rând, pentru că, în ciuda problemelor, tiparul familiar este unul confortabil, iar membrii grupului depun eforturi pentru ca fiecare persoană să continue să-și joace rolul. în al doilea rând, pentru că schimbarea unui sistem de contribuție necesită mai mult decât simpla

lui identificare și recunoașterea limitărilor acestuia. Oamenii implicați în sistem trebuie, de asemenea, să găsească o altă cale de a asigura beneficiile oferite de acesta. George și părinții lui trebuie să găsească modalități mai bune de a-și demonstra afecțiunea și de a menține apropierea sufletească. Și este foarte probabil ca acest lucru să necesite un efort deosebit în câmpul conversației și al cunoașterii de sine.

într-o organizație, acest lucru explică motivul pentru care unora li se pare greu să schimbe modul în care lucrează împreună, chiar și atunci când observă limitările asumării rolurilor obișnuite, precum: „Liderii stabilesc strategia; subordonații o implementează/' Pentru a schimba modul de interacțiune a oamenilor, ei au nevoie atât de un model alternativ pe care toată lumea să-1 considere mai bun, cât *și* de abilitățile necesare pentru a face ca acel model să funcționeze cel puțin la fel de bine ca abordarea curentă.

Două instrumente de identificare a contribuției

Dacă tot nu reușești să-ți descoperi contribuția, încearcă una dintre următoarele două abordări.

Inversarea rolurilor

întreabă-te: „în ce constă contribuția mea la problemă din punctul de vedere al celeilalte persoane?" Imaginează-ți că ești în locul ei și răspunde la întrebare la persoana întâi, folosind pronume precum *eu, mie, al meu.* Faptul că te vezi prin ochii altei persoane te poate ajuta să înțelegi ce anume faci pentru a hrăni sistemul.

Perspectiva observatorului

Fă un pas în spate și privește problema din perspectiva unui observator obiectiv. Imaginează-ți că ești un consultant chemat să-i ajute pe oamenii implicați într-o problemă să înțeleagă

mai bine motivele pentru care întâmpină dificultăți. Cum ai descrie, într-un mod neutru și neacuzator, contribuția fiecărei persoane?

Dacă nu poți să ieși din rolul tău în acest fel, roagă un prieten să facă experimentul pentru tine. Dacă ceea ce descoperă prietenul tău te surprinde, nu respinge imediat acel lucru. Mai degrabă imaginează-ți că este adevărat. întreabă-te cum s-ar putea întâmpla așa ceva și ce însemnătate are.

Trecerea de la vină la contribuție — un exemplu

Schimbarea abordării de la găsirea vinovatului la descoperirea contribuției nu se întâmplă peste noapte. Ea necesită muncă grea și perseverență. Vei observa în mod repetat cum tu și ceilalți alunecați înapoi către un tipar al învinuirilor și va trebui să-ți corectezi mereu atitudinea.

Sydney a învățat această lecție în timp ce conducea o echipă de ingineri într-o misiune de consultare, în Brazilia. Era singura femeie participantă la proiect și cel mai tânăr membru al echipei, între ea și ceilalți existând o diferență de vârstă de cincisprezece ani. Unul dintre membrii echipei, Miguel, era deranjat de faptul că ea conducea grupul, iar Sydney și-a propus să-1 câștige de partea ei punându-1 să lucreze cu ea la o serie de subdiviziuni ale proiectului. Cei doi au executat cu succes câteva sarcini împreună și fiecare dintre ei a început să accepte mai ușor stilul de lucru și competența celuilalt.

Apoi, într-o seară, în timpul unei cine de lucru în restaurantul hotelului, Miguel a schimbat cursul relației lor. „Ești atât de frumoasă", i-a spus el lui Sydney. „Și suntem atât de departe de casă." S-a aplecat peste masă și i-a atins părul. Simțindu-se stânjenită, Sydney a sugerat „să ne întoarcem la cifrele voastre". I-a evitat privirea și a modificat rapid cursul lucrurilor.

Comportamentul provocator al lui Miguel a continuat în următoarele câteva zile. Stătea cât mai aproape de Sydney, îi acorda mai multă atenție decât altor membri ai echipei, o căuta

cu privirea cu fiecare ocazie. Deși nu-i propusese niciodată direct să aibă o relație fizică, Sydney se întreba dacă asta urmărea, de fapt, Miguel.

Inițial, ca mulți dintre noi, Sydney a căzut în capcana tiparului învinuirilor. A judecat comportamentul lui Miguel drept nepotrivit și s-a simțit o victimă a lui. Dar, odată cu învinuirea celuilalt, au apărut mai multe îndoieli. Exact când era pe cale să prindă curajul necesar pentru a-i spune lui Miguel că are un comportament nepotrivit, Sydney a început să-și facă griji că exagera și interpreta greșit acțiunile lui. Poate că era doar o diferență de cultură.

Sydney se temea și că, acuzându-1 pe Miguel, lucrurile vor merge din rău în mai rău. „Situația este neplăcută, dar poate fi controlată", gândea ea. „Dacă îi spun lui Miguel că se comportă nepotrivit, mă expun riscului ca el să se înfurie, să destrame echipa sau să pună în pericol proiectul. Și proiectul este principala mea țintă." Continuând să gândească în termeni de învinuire, Sydney a menținut mizele asociate abordării problemei la un nivel ridicat, imposibil de gestionat.

Schițarea sistemului de contribuție

Primul pas de urmat pentru a renunța la învinuiri este acela de a-ți reorienta propriului mod de abordare a situației. Poți începe să diagnostichezi sistemul identificând contribuțiile pe care le-ați avut amândoi în apariția problemei. Unii tind să-și îndrepte atenția asupra contribuției celeilalte persoane și întâmpină probleme mai mari în identificarea propriei contribuții. Fiind predispuși să arunce vina asupra altora, au tendința de a se vedea pe ei înșiși drept victime inocente — atunci când ceva este în neregulă, se întâmplă întotdeauna din cauza altuia. Alții au o atitudine opusă: sunt excesiv de conștienți de consecințele negative ale propriilor acțiuni. în fața acestui fapt, contribuțiile celorlalți la problemă par nesemnificative. O persoană predispusă să ia vina asupra ei se simte responsabilă pentru tot.

Cunoscându-ți predispoziția, îți este mai ușor să o înfrunți, având posibilitatea de a obține o imagine echilibrată a contribuției fiecărei persoane la problemă. Pentru a înțelege sistemul de contribuție, trebuie să-i înțelegi componentele.

Care este contribuția celorlalte persoane? Contribuțiile lui Miguel sunt relativ ușor de identificat. El își dezvăluie pasiunea, dar nu reușește să-și clarifice intențiile sau gradul de interes. Alege să stea aproape de Sydney, să consume mai mult timp și energie vorbind cu ea decât cu ceilalți colegi, pentru a insinua că este atras de ea. Alege (în mod conștient sau nu) să ignore semnalele nonverbale pe care le emite Sydney. Schimbă subiectul. Schimbă delegările de sarcini. Ea se îndepărtează. El o urmează. A ales să nu pună întrebări despre ce simte ea în legătură cu respectiva situație.

S-ar putea ca Miguel să fie sau nu conștient de disconfortul resimțit de Sydney. Acțiunile lui ar putea să fie sau nu condamnabile. Și ar putea fi sau nu cazul să fie pedepsit. însă acestea sunt întrebări separate de problema contribuției. Important este faptul că acestea sunt piesele puzzle-ului care vin din partea lui Miguel.

Care este contribuția mea la problemă? Contribuțiile lui Sydney încep să iasă la iveală odată ce părăsim tiparul învinuirilor. Ea a acordat o atenție deosebită preocupărilor lui Miguel cu privire la echipă și a făcut tot ce i-a stat în putință pentru a coopera cu el. El ar fi putut interpreta acest lucru ca pe o dovadă de interes din partea ei. Ea a evitat să-i spună lui Miguel — cel puțin în mod direct — că se simte stânjenită. Oricât de justificate sau de lesne de înțeles ar fi acțiunile lui Sydney, acestea, precum și lipsa ei de acțiune au contribuit la situația existentă între cei doi în prezent; având în vedere aceste lucruri, este ușor de înțeles motivul pentru care continuă Miguel să acționeze așa cum o face.

Inventariază contribuția fiecărei persoane

Contribuțiile mele	Contribuțiile celuilalt
• l-am acordat lui M. o atenție specială la început. • Am făcut tot ce mi-a stat în putință pentru a lucra cu el unu-la-unu. • Nu i-am spus că mă stânjenește.	• Faptul că mi-a spus că este îndrăgostit, că vrea să petrecem un timp împreună în particular. • Nu își exprimă intențiile cu claritate. • Nu receptează sau ignoră semnalele mele indirecte. • Nu mă întreabă dacă mă stânjenesc insinuările lui.

Cine altcineva este implicat? Adesea există și alte contribuții importante la sistem. De exemplu, în cazul lui Toby și al lui Eng-An, familiile lor au jucat un rol important. In cazul lui Sydney, este posibil ca alți membri ai echipei să-l fi încurajat pe Miguel. Atunci când studiezi un sistem de contribuție, ia în calcul posibilitatea ca și alți jucători să aibă o contribuție importantă.

Asutnă-ți la timp responsabilitatea pentru contribuția ta!

Abordarea problemei contribuției chiar în timpul conversației poate fi surprinzător de ușoară. Să îl determini pe celălalt să facă trecerea de la învinuire la contribuție poate fi mai dificil. Una dintre cele mai bune modalități de a semnala că nu vrei să pierzi vremea cu găsirea vinovatului este să recunoști din timp, în decursul conversației, în ce constă propria contribuție. De exemplu, Sydney i-ar putea spune lui Miguel:

> „îmi cer scuze că nu am adus acest subiect în discuție mai devreme, înainte să devină un lucru atât de important pentru mine. De asemenea, îmi dau seama că este posibil să-ți fi transmis semnale confuze, în timpul derulării proiectului, deși tot ce am intenționat să fac a fost să îmbunătățesc relația noastră profesională. Care a fost reacția ta?"

Ar putea spune, de asemenea: „Am făcut și alte lucruri care sunt ambigue sau care au sugerat că aș putea fi interesată de altceva?" Sydney ar putea afla informații importante despre impactul acțiunilor ei și, în același timp, ar putea pregăti terenul pentru discuția legată de contribuția lui Miguel.

S-ar putea să te temi de faptul că a fi primul care-și recunoaște contribuția te-ar putea pune într-o poziție vulnerabilă pentru tot restul conversației. Dar ce se întâmplă când cealaltă persoană rămâne concentrată asupra descoperirii vinovatului și este mai mult decât fericită să-ți recunoască aportul (spunând, de fapt: „Sunt de acord că este vina ta"), devenind o certitudine de nestrămutat faptul că ea nu a contribuit cu nimic?

Aceasta este o preocupare importantă, mai ales dacă ai tendința de a fi o persoană predispusă la învinovățire. Recunoașterea propriei contribuții reprezintă un risc. Dar și nerecunoașterea acesteia implică riscuri. Dacă Sydney începe prin a etala contribuțiile lui Miguel la problemă, este foarte posibil ca acesta să devină defensiv și să simtă că discuția este, în mod nedrept, unilaterală. în loc să-și asume contribuția, Miguel ar putea fi tent? să distragă atenția de la aceasta, iar cel mai ușor este să dezv luie aportul lui Sydney la problemă. Faptul că-ți asumi prim responsabilitatea pentru contribuția ta previne posibilitatea c< cealaltă persoană să o folosească drept scut pentru a evita discuția legată de propria contribuție.

Dacă simți că atenția celuilalt se îndreaptă doar asupra ta, poți spune astfel: „Nu este în regulă să privim doar contribuția mea. Nu aceasta este realitatea, după cum văd eu lucrurile. Eu încerc să privesc aportul amândurora. Există ceva în acțiunile mele care te împiedică să-ți descoperi propria contribuție?"

Ajută-l pe celălalt să-și identifice contribuția!

Dincolo de asumarea propriei contribuții, există lucruri pe care le poți face pentru a-1 ajuta pe celălalt să-și identifice contribuția.

Formulează-ți clar observațiile și raționamentele. Pentru a vă asigura că porniți de la aceleași informații și că vă înțelegeți unul altuia interpretările, menționați cât mai exact lucrurile pe care le-a făcut sau le-a spus celălalt și care v-au declanșat reacția. De exemplu, Sydney ar putea spune: „Atunci când mi-ai atins părul sau când m-ai întrebat dacă putem petrece un timp singuri pe plajă, am fost confuză în legătură cu ceea ce îți doreai de la relația noastră. Și am început să îmi fac griji gândindu-mă că, dacă voiai să avem o relație, m-aș fi confruntat cu o reală problemă."

Sau Toby i-ar putea spune lui Eng-An: „Aseară, când ai plecat din casă în mijlocul discuției, m-am simțit abandonat și nervos. Cred că acesta este motivul pentru care, a doua zi dimineață, am început să mă cert cu tine din cauza sucului de portocale. Simțeam nevoia să restabilesc contactul, fie și țipând la tine." Schițând motivele care ți-au declanșat reacția, începi să deții un anume control asupra acțiunilor și reacțiilor care alcătuiesc sistemul de contribuție.

Arată ce anume ai vrea să facă altfel celălalt. Dincolo de a-i spune celuilalt ce anume ți-a declanșat reacția, ar trebui să fii pregătit să-i spui ce ai vrea să facă diferit în viitor și să-i explici modul în care te-ar ajuta acest lucru și *pe tine* să te comporți diferit. Soțul care încearcă să salveze relația cu soția adulteră ar putea spune:

> „Aș vrea să te pot asculta și să nu mă mai retrag în mine. Unul dintre lucrurile care m-ar ajuta ar fi să mă întrebi mai întâi cum a decurs ziua și dacă momentul respectiv este potrivit pentru a purta o discuție. Câteodată sunt preocupat și neliniștit de munca mea, iar atunci când tu începi să-mi vorbești despre problemele pe care le ai cu șeful tău, mă simt, pur și simplu, suprasolicitat și mă închid în mine. Și uneori mă simt iritat, pentru că mă gândesc că nu-ți pasă de ce se întâmplă cu mine. Așa că, dacă m-ai întreba mai întâi dacă am poftă să discutăm, cred că aș fi într-o dispoziție mult mai potrivită pentru a te asculta. E ceva chiar atât de dificil?"

Adresarea unei cereri exacte legate de modul în care cealaltă persoană își poate schimba contribuția *în ideea de a te sprijini să o modifici pe a ta* poate reprezenta o modalitate eficientă de a o ajuta să înțeleagă ce anume face pentru a crea și a perpetua problema. In același timp, această tehnică atinge obiectivul fundamental pentru înțelegerea sistemului de contribuție — acela de a vedea ce trebuie să facă diferit fiecare dintre voi pentru a influența și a îmbuătăți situația.

**♦

Fie că discutați despre versiunile fiecăruia, despre intențiile sau despre contribuțiile voastre, scopul nu este acela de a obține o aprobare. Obiectivul este să înțelegeți mai bine ce s-a întâmplat între voi, astfel încât să puteți purta o discuție constructivă despre viitorii pași de urmat.

Dar dincolo de clarificarea discuției centrate pe „ce s-a întâmplat?", mai există alte două conversații care necesită să fie deslușite. Următoarele două capitole analizează discuția centrată pe sentimente și pe cea axată pe identitate.

Discuția centrată pe sentimente

5
Controlează-ti sentimentele
(sau te vor controla ele pe tine)

Mama aude o bubuitură în camera de zi și aleargă într-acolo, găsindu-1 pe fiul ei în vârstă de patru ani cu o bâtă de baseball în mână, stând lângă o vază făcută țăndări. Mama întreabă: „Ce s-a întâmplat?" Spășit, uitându-se în altă parte, băiatul răspunde: „Nimic."

Când vine vorba de recunoașterea unor emoții dificile, adop tăm adesea strategia băiețelului cu bâta. Dacă negăm existențe emoțiilor, am putea evita consecințele faptului că le simțim. Dar avem aceleași șanse de a ne ascunde emoțiile pe câte are și băiatul să-și convingă mama că totul este în regulă cu vaza. Sentimentele sunt prea puternice pentru a rămâne ascunse în noi. Ele se vor auzi într-un fel sau altul, fie prin scăpări, fie prin izbucniri. Iar dacă sunt gestionate indirect sau fără onestitate, acestea contaminează comunicarea.

Problema sentimentelor:

acestea sunt adesea în centrul discuțiilor dificile z

Desigur, sentimentele sunt parte a ceea ce face ca relațiile reușite să fie atât de pline de satisfacții. Sentimente precum pasiunea și mândria, prostia și înfocarea și chiar gelozia, dezamă-girea și furia ne fac să simțim că trăim.

în același timp, gestionarea sentimentelor poate reprezenta o provocare extraordinară. Incapacitatea noastră de a recunoaște și de a discuta despre sentimente este cea care perturbă un număr

surprinzător de conversații dificile. Iar incapacitatea de a gestiona sentimentele în mod direct și eficient poate afecta calitatea și trăinicia relațiilor noastre.

Max și fiica sa, Julie, negociază suma pe care ar trebui să o cheltuiască pentru nunta acesteia. Conversația ar trebui să se rezume doar la bani? Dacă este așa, atunci Max și Julie pot, pur și simplu, să facă o listă cu ceea ce vor și să caute modalități de a realiza aceste dorințe. „Asta este. Vom cheltui două mii de dolari pentru sala de bal, o mie cinci sute pentru formație, șapte mii două sute pentru mâncare" și așa mai departe. Conversația a luat sfârșit.

Dar lucrurile nu sunt atât de simple. Conversația este resimțită ca una dificilă și stresantă atât pentru tată, cât și pentru fiică. Fiecare dintre ei se simte neliniștit, este sensibil și gata să-i găsească celuilalt nod în papură. Până la urmă, nu este doar o chestiune de bani. De exemplu, Max resimte atât tristețe, cât și bucurie atunci când se gândește la eveniment — tristețe pentru că, de acum înainte, va avea parte de mai puțină atenție din partea lui Julie și bucurie pentru că ea a devenit o femeie minunată. Pentru Max, planificarea evenimentului reprezintă ultima ocazie ca fiica lui să fie doar fiica lui, nu și soția cuiva în același timp. Și-ar dori ca ea să-i pună întrebări și să-i ceară sfatul, așa cum făcea când era mai mică.

în orice caz, *această conversație nu se va desfășura bine decât dacă sentimentele ies la iveală.* De ce? Pentru că nu poți purta o conversație eficientă fără să discuți despre problemele de bază, iar în această conversație, sentimentele reprezintă esența problemei. Indiferent de cât de abil negociază tatăl și fiica privitor la câți bani ar trebui să cheltuiască, rezultatul nu-i va face să se simtă mulțumiți decât dacă discută și despre ceea ce simt.

încercăm să nu amestecăm sentimentele cu problemele

Inițial, Max ne-a descris problema sa spunând: „Fiica mea și cu mine întâmpinăm probleme în luarea deciziei legate de câți bani ar trebui să cheltuim pentru nunta ei. Ea ar vrea să facă

anumite lucruri, iar eu respect asta, dar consider că există și opțiuni mai puțin costisitoare/[7] Abia după ce am vorbit cu el am aflat că miza reală pentru fiecare dintre ei era reprezentată de sentimentele asociate cu evenimentul.

Acesta este un tipar des întâlnit: catalogăm problema exclusiv ca pe o neînțelegere de sine stătătoare și considerăm că, prin simplul fapt de a avea niște abilități mai dezvoltate de soluționare a problemelor, am putea avea sorți de izbândă. Rezolvarea problemelor pare o sarcină mai ușoară decât discuția despre sentimente.

Neamestecarea sentimentelor cu problema este o modalitate prin care încercăm să facem față dilemei dacă ar trebui să aducem în discuție un lucru sau să-l evităm. Potențialele costuri implicate de împărtășirea sentimentelor face ca aducerea'lor în discuție să pară o miză prea mare. Când ne punem sentimentele pe tavă, ne supunem riscului de a-i răni pe alții și de a distruge relații. De asemenea, ne punem pe noi înșine într-o postură în care am putea fi răniți. Dacă cealaltă persoană nu ne ia sentimentele în serios și ne răspunde într-un fel pe care nu vrem să-l auzim? Concentrându-ne exclusiv asupra „problemei în sine", ni se pare că reducem aceste riscuri.

Problema este că, atunci când sentimentele sunt esența a ceea ce se întâmplă, ele *sunt* problema în sine, iar ignorarea lor este aproape imposibilă. în multe dintre conversațiile dificile, problema poate fi adusă cu adevărat în discuție numai la nivelul sentimentelor. Este foarte posibil ca neamestecarea sentimentelor cu problema să ducă la obținerea unor rezultate nesatisfăcătoare pentru ambele persoane implicate în discuție. Problema reală nu este gestionată și, mai mult decât atât, emoțiile au un talent ciudat de a se strecura înapoi în discuție, de obicei într-un mod mai puțin constructiv.

Sentimentele neexprimate se pot insinua în conversație

Emma a fost uimită să descopere că prietena și, totodată, mentorul său, Kathy, a declarat în fața comitetului executiv că nu o consideră pe Emma suficient de matură pentru a face față responsabilităților cerute de funcția în care fusese promovată de

curând. „M-am simțit trădată", spune Emma. „Eram rănită de faptul că a putut gândi așa ceva și furioasă că a comunicat acest lucru conducerii, și nu mie." După mai mult timp de gândire, chiar și Emma a recunoscut că are anumite îndoieli față de propriile capacități. „Dar dacă într-adevăr *nu* sunt pregătită?", s-a neliniștit ea.

Târziu, în după-amiaza aceea, Emma și Kathy au avut un scurt schimb de replici despre situația creată:

EMMA: Am auzit că ai spus în fața comitetului executiv că nu aș putea face față noilor responsabilități.

KATHY: Stai o secundă. Nu am spus că nu ai fi în stare să faci față responsabilităților. Am spus doar că eu consider că ai fost promovată mult prea repede. Nu vreau ca ei să te pună în situația de a eșua.

EMMA: Ei bine, ar fi trebuit să vii la mine, dacă aveai îndoieli.

KATHY: Intenționam să discut cu tine despre acest lucru. Dar am, de asemenea, obligația de a discuta cu cei din conducere.

EMMA: Ai obligația de a vorbi cu mine mai întâi. Nu-mi vine să cred că mi-ai pus în pericol cariera în felul acesta!

KATHY: Emma, eu te-am sprijinit întotdeauna în carieră! Este doar o chestiune care ține de *când* ar trebui să fii promovată, nu *dacd* ar trebui să fii.

în loc să-și împărtășească sentimentele, Emma provoacă o ceartă legată de regulile comunicării profesionale. Ea nu spune în niciun moment: „Mă simt rănită" , „Mă simt furioasă" sau: „Mi-e groază că ai putea avea dreptate", și totuși, aceste sentimente au un efect semnificativ asupra conversației.

Sentimentele nerostite pot nuanța o conversație într-o mulțime de feluri. Ele îți modifică dispoziția și tonul vocii. Ies la iveală singure prin limbajul trupului sau prin expresia feței. Ar putea lua forma unor pauze lungi sau a unei detașări ciudate și inexplicabile. Ai putea deveni sarcastic, agresiv, neliniștit, imprevizibil sau defensiv. Studiile arată că, deși puțini oameni sunt capabili să detecteze minciunile, cei mai multi își pot da seama

dacă cineva distorsionează, simulează sau ascunde o emoție. Acest lucru se întâmplă deoarece, atunci când sunt supraîncărcate, conductele tale emoționale încep să prezinte fisuri.

Intr-adevăr, sentimentele neexprimate pot crea atât de multă tensiune, încât vei ajunge s-o elimini: vei alege să nu mai lucrezi cu un anumit coleg pentru că ai multe sentimente nelămurite în privința lui ori vei deveni distant față de soția, copiii sau prietenii tăi.

Sentimentele neexprimate pot răbufni oricând în conversație

Pentru unii dintre noi, problema nu o reprezintă faptul că nu suntem în stare să ne exprimăm sentimentele, ci că nu suntem în stare să nu o facem. Ne enervăm și arătăm acest lucru în moduri jenante sau nocive. Plângem sau ne înfuriem atunci când ar trebui, mai degrabă, să dăm dovadă de stăpânire de sine și de abilitate. Desigur, există multe răspunsuri pentru a ne justifica mânia și lacrimile, unele dintre ele având adânci rădăcini psihologice. Totuși, o explicație comună este exact opusul a ceea ce ne-am putea imagina. Când plângem sau ne pierdem cumpătul nu o facem pentru că ne exprimăm prea des sentimentele, (pentru că le exprimăm prea rar. Este exact ca atunci când des chidem o sticlă de băutură carbogazoasă după ce am agitat-o. rezultatele pot fi dezastruoase.

De exemplu, Edward avea prostul obicei de a țipa la soția lui atunci când era nemulțumit. Ne-a spus că făcea eforturi pentru a învăța să-și controleze sentimentele. Indiferent de cât de supărat era din cauza comportamentului soției sale, făcea încercări disperate să nu-și exteriorizeze emoțiile. Dar, în cele din urmă, răbufnea. Explicația lui pentru acest tipar era aceea că, pur și simplu, este prea emotiv. Cu toate acestea, efortul lui de a se controla nu a făcut decât să înrăutățească acest obicei.

Sentimentele neexprimate pot afecta capacitatea de a asculta

Sentimentele neexprimate pot cauza o a treia problemă, mai subtilă. Cele mai dificile (și mai importante) două sarcini ale

comunicării în conversațiile dificile sunt exprimarea sentimentelor și ascultarea. Un tipar semnificativ pe care l-am observat în timpul activității noastre de consiliere implică relația uneori prea evazivă dintre cele două abilități. Când oamenii întâmpină dificultăți în ascultare, adesea nu e din cauză că nu știu să asculte, ci, în mod paradoxal, din cauză că nu știu să se exprime. Sentimentele neexprimate pot sista capacitatea de a asculta.

De ce se întâmplă acest lucru? Pentru că o bună capacitate de ascultare necesită o curiozitate deschisă și onestă față de cealaltă persoană și, totodată, o disponibilitate și o capacitate de a rămâne concentrat asupra acelei persoane. Emoțiile ascunse ne fac să ne îndreptăm atenția asupra noastră. în loc să ne întrebăm: „Ce vrea să spună cealaltă persoană?" și să zicem: „Dă-mi timp să învăț mai multe", în mintea noastră se derulează o casetă care este blocată la tiparul propriilor sentimente: „Sunt atât de supărată pe el!", „Simt că, pur și simplu, nu-i pasă de mine", „Mă simt atât de vulnerabilă în acest moment." E greu să fim atenți la celălalt atunci când ne simțim ignorați, chiar dacă motivul este că am ales să nu ne împărtășim sentimentele. Capacitatea noastră de a asculta crește semnificativ odată cu exprimarea propriilor sentimente.

Sentimentele neexprimate erodează respectul de sine și relațiile

Atunci când sentimente importante rămân neexprimate, s-ar putea să resimți o pierdere a respectului de sine, întrebându-te de ce nu ești capabil să-ți susții punctele de vedere. îți privezi colegii, prietenii și familia de posibilitatea de a lua cunoștință de sentimentele tale și de a se schimba ca răspuns la acestea. Și, probabil, cel mai grav, faci rău relației. Neimplicând sentimentele în relație, îți departe de ea o parte importantă din tine.

O cale de ieșire din înlănțuirea sentimentelor

Există modalități de a gestiona problema sentimentelor. Depunerea efortului necesar pentru a discuta despre sentimentele

tale este aproape întotdeauna o acțiune utilă, atât timp cât o faci în mod corespunzător. Dacă obstacolele evitării sentimentelor sunt inevitabile, cele ale împărtășirii lor nu sunt. Dacă ești capabil să-ți faci cunoscute cum trebuie sentimentele, poți evita multe dintre potențialele pierderi asociate exprimării acestora sau chiar culege beneficii neașteptate. Aceasta este calea de ieșire din înlănțuirea sentimentelor.

Ghidându-te după câteva principii-cheie, îți poți mări considerabil șansele de a discuta despre sentimente și de a-ți clădi pe baza lor relații trainice, care îți aduc satisfacții: în primul rând, trebuie să-ți analizezi sentimentele; în al doilea rând, trebuie să negociezi cu sentimentele tale; și în al treilea rând, trebuie să împărtășești chiar sentimentele pe care le ai, și nu învinuiri ori judecăți legate de cealaltă persoană.

Descoperă-ți sentimentele: află unde se ascund acestea

Cei meii multi dintre noi prespun că a conștientiza ce simțim nu este mai complicat decât a conștientiza dacă ne este cald sau frig. Pur și simplu, știm. Dar, în realitate, adesea nu știm ce simțim. Multi dintre noi își cunosc propriile emoții cam la fel de bine cum cunosc un oraș pe care îl vizitează pentru prima dată. S-ar putea să recunoaștem anumite puncte de reper, dar să nu reușim să înțelegem ritmurile subtile ale vieții de zi cu zi; s-ar putea să găsim bulevardele principale, dar ne rămâne în continuare necunoscută rețeaua de străzi lăturalnice unde se petrece acțiunea reală. înainte de a ajunge la destinație, trebuie să știm unde ne aflăm. Când vine vorba despre înțelegerea propriilor emoții, locul în care ne aflăm este un mister pentru cei mai multi dintre noi.

Acest lucru nu se întâmplă pentru că nu suntem suficient de inteligenți, ci pentru că identificarea sentimentelor este o chestiune ce prezintă reale provocări. Sentimentele sunt mai complexe și mai nuanțate decât ne imaginăm noi în mod obișnuit. Mai mult decât atât, ele au capacitatea de a se deghiza. Sentimentele care ne stânjenesc se deghizează în emoții pe care suntem

capabili să le gestionăm mai bine; mănunchiuri de sentimente contradictorii iau forma unei singure emoții; și, cel mai important, sentimentele se transformă singure în judecăți, acuzații și culpabilizări.

Studiază-ți amprenta emoțională!

Pe măsură ce creștem, fiecare dintre noi își dezvoltă o „amprentă emoțională" caracteristică, a cărei formă este determinată de sentimentele pe care consideră că este și nu este în regulă să le aibă și să le exprime. Gândește-te la perioada ta de creștere. Cum gestiona familia emoțiile? Ce sentimente erau discutate cu ușurință și care erau sentimentele în legătură cu care se prefăceau că nu există? Care era rolul tău în viața emoțională a familiei? Ce sentimente ți se par acum ușor de recunoscut și de exprimat și față de cine? Pe care dintre ele le consideri mai dificile? Pe măsură ce te gândești la răspunsurile pe care le-ai da la aceste întrebări, contururile amprentei tale emoționale încep să iasă la iveală.

Fiecare dintre noi are o amprentă unică. Ai putea considera ză este în regulă să simți dorință sau tristețe, dar nu este în regulă să simți mânie. Pentru mine, mânia ar putea fi mai ușor de exprimat, în timp ce sentimentele de rușine sau de eșec sunt de neacceptat. Dar amprenta emoțională nu presupune numai așa-numitele sentimente negative. Unora dintre noi le este ușor să exprime dezamăgirea, dar le este greu să dea dovadă de afecțiune, mândrie sau recunoștință.

Deși poate prezenta aspecte comune, amprenta emoțională variază de la o relație la alta. Capacitatea ta de a conștientiza anumite emoții și abilitatea de a le exprima vor varia atunci când ești cu mama ta, cu cel mai bun prieten, cu șeful sau cu persoana care stă lângă tine în avion. Studierea contururilor amprentei tale emoționale pe parcursul unei multitudini de relații poate fi extrem de utilă în a te face să devii mai conștient de ceea ce simți și de motivele pentru care simți astfel.

Acceptă că sentimentele sunt firești și naturale. O presupunere pe care multi dintre noi o corelează cu propria amprentă

este aceea că e greșit să ai sentimente. Așa cum a observat Rick, un judecător aflat la pensie, „în familia mea eram învățați să nu discutăm despre problemele noastre sau despre sentimentele care le însoțeau". Pentru unii dintre noi, simplul fapt de *a avea* sentimente, orice fel de sentimente, este o adevărată rușine.

In funcție de modul în care le gestionăm, sentimentele pot duce la mari probleme. Dar sentimentele în sine pur și simplu *există.* In acest sens, sentimentele sunt ca brațele sau ca picioarele. Dacă lovești pe cineva, atunci brațele și picioarele tale cauzează necazuri. Dar nu este nimic în neregulă cu membrele respective. Același lucru este valabil și pentru sentimente.

Admite faptul că oamenii buni pot avea sentimente negative. A doua presupunere pe care mul ți dintre noi o corelează cu amprenta personală este aceea că există anumite emoții pe care „oamenii buni" nu ar trebui să le simtă niciodată: oamenii buni nu se enervează pe cei pe care îi iubesc, nu plâng, nu dau greș și nu sunt niciodată o povară. Dacă ești un om bun, avem vești bune pentru tine: toată lumea se enervează, fiecare om simte nevoia să plângă, toată lumea eșuează și oricine are nevoie de sprijinul celorlalți oameni.

Nu întotdeauna vei fi *încântat* de ceea ce simți. De exemplu, presupui că ar trebui să fii trist la înmormântarea fratelui tău, însă îți dai seama că nu simți decât furie. Știi că ar trebui să fii fericit că ai obținut, în sfârșit, locul de muncă visat, dar, în schimb, tu ești nemotivat și te lamentezi. Fie că are sau nu sens, așa *te simți.* Și, deși ar putea fi mai plăcut să ai numai sentimente pozitive față de mama ta, vor exista momente în care te vei simți iritat, plin de resentimente sau stânjenit din cauza ei. Cu toții avem stări conflictuale, iar acestea nu au nicio legătură cu faptul că suntem sau nu oameni buni.

Există momente când negarea sentimentelor servește unei funcții psihologice mai profunde: în fața copleșitoarei anxietăți, temeri, pierderi sau traume, faptul că te sustragi sentimentelor tale te poate ajuta să faci față vieții de zi cu zi. Așa cum spune zicala, „nu dărâma un zid înainte de a cunoaște motivul pentru care a fost ridicat". în același timp, adevărul este că sentimentele

nerecunoscute afectează comunicarea. Astfel stând lucrurile, este mai bine să te străduiești să-ți înțelegi sentimentele, poate, în timp, alături de un terapeut sau de un prieten în care ai încredere. Pe măsură ce conștientizezi emoțiile refulate și începi să tratezi cauzele ascunse ale acestora, interacțiunile tale cu alții — inclusiv conversațiile dificile — vor deveni din ce în ce mai ușor de controlat.

învață că sentimentele tale sunt la fel de importante ca ale celorlalți. Unii dintre noi nu-și pot observa propriile sentimente pentru că au învățat de-a lungul timpului că sentimentele altor persoane sunt mai importante decât ale lor.

De exemplu, ai trăit mereu cu gândul că tatăl tău se va muta la tine acasă atunci când starea lui de sănătate se va șubrezi. Dar acum, că a făcut-o, cerințele și agasările lui constante încep să reprezinte un motiv de instabilitate, mai ales atunci când vine vorba despre controlul medicamentației sale și despre frecventele vizite ale doctorului. Ești epuizat și frustrat și te întrebi de ce fratele tău nu este dispus să-și îndeplinească partea lui de obligații. Cu toate acestea, nu abordezi această problemă în fața părintelui sau a fratelui. „E greu, dar nu *chiar atât* de greu", gândești. „In plus, nu vreau să creez probleme."

Prietena ta te sună și-ți spune că, până la urmă, nu poate lua cina cu tine vineri. Te întreabă dacă sâmbătă este în regulă. Spune că vineri vine în oraș un prieten de-al ei și că vrea să vadă un film împreună cu el. Tu răspunzi: „Sigur, dacă așa e mai bine pentru tine." Deși ai spus da, ziua de sâmbătă nu este totuși atât de potrivită pentru tine, pentru că plănuiseși să mergi la un meci de baseball. Cu toate acestea, preferi să-ți vezi prietena, așa că dai biletul altcuiva.

In fiecare dintre aceste situații, ai ales să pui sentimentele altcuiva înaintea propriilor sentimente. Ți se pare logic? Este nemulțumirea tatălui tău sau liniștea sufletească a fratelui mai importantă decât a ta? Este dorința prietenei tale de a vedea un film împreună cu amicul ei mai importantă decât dorința ta de a vedea un meci de baseball? De ce ei își exprimă sentimentele și preferințele, în timp ce tu le tii pe ale tale pentru tine?

Există mai multe motive pentru care ai putea alege să ții seama de sentimentele altora, chiar și atunci când acest lucru implică renunțarea la propriile sentimente. Regula implicită pe care o urmezi este aceea că ar trebui să pui fericirea altora înaintea propriei fericiri. Dacă prietenii, colegii sau persoanele dragi ție nu obțin ceea ce-și doresc, se vor simți prost, iar tu vei fi nevoit să faci față consecințelor acestui fapt. Acest lucru ar putea fi adevărat, însă este nedrept față de tine. Mânia lor nu este mai bună sau mai rea decât propria mânie.

„Ei bine, pur și simplu este mai ușor să nu creez probleme", gândești. „Nu-mi place când sunt supărați pe mine." Gândind în acest mod, îți subestimezi propriile sentimente și interese. Prietenii, vecinii și șefii își vor da seama de acest lucru și vor începe să te vadă ca pe o persoană pe care o pot manipula. Când ești mai preocupat de sentimentele altora decât de ale tale, îi înveți și pe alții să-ți ignore sentimentele. Și fii atent: unul dintre motivele pentru care nu ai adus în discuție problema este că nu ai vrut să pui în pericol relația. Cu toate acestea, *neaducând-o* în discuție, resentimentele pe care le simți se vor amplifica și vor eroda oricum relația, în timp.

Descoperă multiplele sentimente
din spatele banalelor etichete!

Brad și mama lui intră adeseori într-un conflict ce are ca temă căutarea unui loc de muncă. Mama l-a sunat de multe ori pe Brad pentru a-l îndemna să depună CV-uri, să meargă la interviuri, să-și facă relații. La rândul său, Brad nu era prea interesat de acest lucru. O expedia pe mama lui și încerca să schimbe subiectul.

A discutat cu o prietenă despre această problemă, iar ea l-a sfătuit să nu mai fie evaziv, ci să-i spună mamei lui ce simte. „La ce mă va ajuta asta?" a întrebat Brad. „Nu simt decât mânie. Mă înnebunește." Dar prietena lui a insistat, încurajându-l să se gândească la ce simțea, dincolo de mânie. Brad a acceptat provocarea prietenei lui și, în acea seară, a făcut o listă a emoțiilor

pe care le simțea, legate de găsirea unui loc de muncă, de mama lui și de el însuși.

Rezultatul a fost uimitor. în legătură cu găsirea unui loc de muncă, se simțea deznădăjduit, confuz și speriat. Respingerea căutării unui job a fost metoda lui Brad de a îndepărta o parte din anxietate. în legătură cu mama lui, sentimentele lui Brad erau mai complexe. Pe de o parte, resimțea într-adevăr îndemnurile ei constante drept o mare sursă de iritare, dar pe de altă parte, și ca o formă de dragoste și de grijă, iar acest lucru însemna mult pentru el.

In legătură cu propria persoană, Brad simțea, în mare parte, rușine. Considera că-și dezamăgește mama și că, cel puțin până în acel moment, își irosise potențialul și educația primită în facultate. Dar chiar dacă îi era rușine, simțea, de asemenea, și o oarecare mândrie. Mai mulți prieteni de-ai săi acceptaseră un loc de muncă în domeniul trainingului managerial, iar Brad ar fi putut urma, și el, același drum. Dar nu asta își dorea și era dispus să accepte presiunea căutării pentru a găsi ceva care să i se potrivească mai bine. Intre timp, se întreținea singur din activități ocazionale și nu-i cerea niciodată vreun ban mamei lui.

Sugerând că sentimentele lui Brad nu se rezumau doar la mânie, prietena lui i-a oferit o excelentă ocazie de introspecție. Acolo unde inițial nu vedea decât o emoție, Brad a fost capabil să descopere un întreg spectru de emoții.

în multe situații, suntem împiedicați să vedem complexitatea sentimentelor noastre de un sentiment puternic, care le surclasează pe toate celelalte. în cazul lui Brad, acesta a fost mânia. în alte situații și în cazul altor persoane, poate fi vorba despre o altă emoție.

Simpla familiarizare cu spectrul sentimentelor tale greu de identificat poate declanșa o recunoaștere revelatoare. La pagina 130 există o listă parțială ce conține câteva sentimente care, deși destul de familiare la modul abstract, ne ridică probleme în momentul în care încercăm să le identificăm sau să le exprimăm în prezența altora.

Nu lăsa sentimentele ascunse să blocheze alte emoții. Un alt tipar des întâlnit este existența unui sentiment de care nici măcar nu suntem conștienți, dar care interferează cu experiențele noastre.

Jamila întâmpina dificultăți în exprimarea sentimentului de dragoste față de soțul său. „Știu că îl iubesc", spunea ea. „E generos și bun, suportându-mi toate bazaconiile. Dar îmi este atât de greu să-i spun că îl iubesc." Ceva funcționa ca un blocaj, iar ea nu era pe deplin conștientă ce era acel lucru.

La început, Jamila s-a învinovățit: „Poate că nu este decât un alt mod în care dau dovadă de un comportament nepotrivit. O soție bună este capabilă să-i spună soțului ei că ține la el." în efortul nostru de a o consilia, am întrebat-o pe Jamila dacă și-a exprimat vreo-

Un tablou al sentimentelor care sunt uneori greu de identificat

Dragoste
Afectuos, atent, apropiat, orgolios, pasional

Furie
Frustrat, exasperat, mânios, indignat

Durere
Decepționat, trădat, dezamăgit, lipsit de putere

Rușine
Stânjenit, vinovat, plin de regrete, umilit, dezgustat de sine

Frică
Anxios, îngrozit, îngrijorat, obsedat, suspicios

Neîncredere în sine
Mediocru, inutil, incapabil, nemotivat

Bucurie
Fericit, entuziasmat, împlinit, vesel, mulțumit

Tristețe
Nefericit, nostalgic, trist, deprimat

Gelozie
Invidios, egoist, rapace, angoasat, agitat

Recunoștință
Elogios, recunoscător, liniștit, animat de admirație

Singurătate
Dezolat, abandonat, vlăguit, lipsit de speranță

față de soțul ei. Eram interesați în mod special să aflăm dacă își exprimase mânia sau dezamăgirea. „Pierdeți din vedere

esențialul", a susținut ea. „încerc să învăț cum să exprim dragostea. Dacă are cineva dreptul să fie nervos, acela este soțul meu, pentru că mă suportă tot timpul."

Acest comentariu ne-a făcut să ne dăm seama de anumite lucruri. în orice căsnicie, în orice relație, fiecare dintre cei implicați va simți agasare la adresa celuilalt. „Ai fost vreodată nervoasă pe soțul tău?", am întrebat-o noi. într-un final, ea a răspuns: „Cred că da, ocazional." „Ce i-ai spune soțului tău", am întrebat noi, „dacă ai putea lăsa complet garda jos, dacă ai putea să-ți deschizi inima în fața lui — să-i spui tot ce ai pe suflet —, fără să existe absolut niciun fel de consecințe care să decurgă din acest lucru?"

După un început ezitant, Jamila a dat dovadă de o surprinzătoare disponibilitate: „Sigur, nu sunt cea mai bună soție, dar nu e de mirare că fug de tine ori de câte ori am ocazia! M-am săturat să faci pe victima de fiecare dată, m-am săturat de temerile tale mărunte și de nemulțumirile tale constante! Poate că nu sunt perfectă, dar nici tu nu ești pâinea lui Dumnezeu, să știi! Ai stat vreodată să te gândești ce impact are cicăleala ta constantă asupra mea?!"

Imediat ce a terminat de vorbit, Jamila a adăugat: „Desigur, nu i-aș spune niciodată nimic din aceste lucruri și, zău, nu știu dacă vreunul dintre ele este foarte corect..." Nu contează dacă este corect, rezonabil sau rațional. Ceea ce contează este că există. Gândește-te numai ce efect avea mânia reprimată a Jamilei asupra capacității ei de a-și exprima dragostea pentru soțul său! Sau chiar asupra încercărilor ei de a-și exprima orice sentimente. Mânia, deși o ținuse ascunsă chiar și față de ea însăși, îi stătea în cale. Jamila a exprimat bine acest lucru: „Dacă aș putea să împărtășesc doar o parte din ea, ar fi ușor să creez un echilibru între mânia și dragostea pe care le simt."

Haideți să lăsăm deoparte pentru moment întrebarea importantă dacă și cum ar trebui să exprimăm sentimente precum mânia. Vom reveni asupra acestui exemplu în subcapitolul de mai jos, legat de negocierea cu propriile sentimente.

Descoperă sentimentele ascunse în spatele atribuirilor de intenții, judecăților și acuzațiilor

Alunele nu sunt fructe uscate. Balenele nu sunt pești. Roșiile nu sunt legume. Iar atribuirile de intenții, judecățile și acuzațiile nu sunt sentimente.

îndepărtează paravanul care ascunde atribuirile de intenții și judecățile. Așa cum am văzut, unul dintre pericolele asociate atribuirii de intenții altor persoane este acela că fenomenul poate duce la o atitudine defensivă și la neînțelegeri. Un al doilea pericol este acela că fenomenul ne macină atât de mult, încât nu reușim să vedem adevăratele sentimente care stau la baza lui.

Așa i s-a întâmplat lui Emily, în relația cu prietena ei, Roz. „Roz pur și simplu nu este afectuoasă", explică Emily. „Am ajutat-o pe parcursul divorțului, am vorbit cu ea tot timpul, i-am ținut companie atunci când se simțea singură. Am fost întotdeauna alături de ea. Și ea nu mi-a spus niciodată un cuvânt de mulțumire." Emily susține că i-a spus deja aceste lucruri lui Ro; și că nu a servit la nimic.

Ce i-a spus, mai exact, Emily lui Roz? „I-am spus exact ce an simțit. Am fost cinstită. I-am spus că uneori este egoistă și absorbită de propria persoană. Și drept răspuns, a trecut la atac. Mi-a spus că sunt exagerat de sensibilă. Asta primești atunci când discuți despre sentimentele tale cu cineva ca Roz. Nu merită efortul!"

Observați ce a comunicat Emily. Ea a spus: „Ești absorbită de propria persoană. Ești egoistă!" Ambele sunt judecăți de valoare la adresa lui Roz. Niciuna dintre ele nu reprezintă o declarație legată de ceea ce simte Emily. îndemnată de această observație, Emily este capabilă să se concentreze mai bine asupra propriilor sentimente: „Cred că mă simt rănită. Sunt confuză în legătură cu situația prieteniei noastre. Sunt furioasă pe Roz. într-o anumită măsură, mă simt oarecum jenată că am depus atâta efort pentru o prietenie care, în mod evident, nu este atât de importantă pentru ea. Cât de proastă pot fi?!"

Diferența dintre judecățile la adresa altora și declarațiile legate de propriile sentimente este uneori dificil de observat.

Ne traducem sentimentele în:
Judecăți „Dacă ai fi fost o bună prietenă, ai fi fost alături de mine."
Atribuiri de intenții „De ce ai încercat să mă rănești?"
Caracterizări „Ești, pur și simplu, lipsită de considerație."
Soluții la probleme „Soluția este să mă suni mai des."

Judecățile *par* sentimente atunci când le rostim. Sunt motivate de mânie, de frustrare sau de durere, iar persoana care le recepteaza înțelege foarte clar că simțim ceva. Din nefericire, probabil că acea persoană nu este sigură de ceea ce simțim și, mai important, își îndreaptă atenția asupra faptului că judecăm, atribuim intenții și învinovățim. Este firesc.

Deși următoarele fraze ar putea părea asemănătoare, există) mare diferență între: „Ești egoistă și absorbită de propria persoană " și: „Mă simt rănită, confuză și jenată." Descoperirea sentimentelor ascunse pe lângă și în spatele atribuirilor de intenții și a judecăților cauzate de mânie reprezintă un pas-cheie în aducerea eficientă a sentimentelor în discuție.

Folosește impulsul de a învinui ca pe un indiciu pentru a descoperi sentimente importante. O nemulțumire des întâlnită atunci când îi încurajăm pe oameni să discute în termeni de contribuție comună, mai degrabă decât în termeni de învinuire, este aceea că, în urma discuției ulterioare, se simt nemulțumiți. Este ca și cum ar fi obligați să mănânce un iaurt degresat, atunci când ei tânjesc după înghețată. Drept rezultat, ajung la concluzia că discuția despre contribuție nu este problema reală, că au într-ade- văr nevoie să dea vina pe celălalt.

Cu toate acestea, ceea ce generează lipsa de satisfacție nu este incapacitatea de a da vina pe celălalt, ci aceea de a ne exprima sentimentele. Impulsul de a învinui ia naștere atunci când sistemul de contribuție este explorat în condițiile unui mediu lipsit

total de sentimente. Când simțim că putem trece peste nevoia de a spune: „Recunoaște! E vina ta!", ar trebui să conștientizăm că acest lucru este un indiciu al faptului că nutrim emoții neexprimate. Sentimentul de insatisfacție asociat uneori unei conversații despre contribuție nu ar trebui să repezinte un stimul pentru a învinui, ci un stimul pentru a identifica ulterior sentimente ascunse. Odată ce sunt exprimate sentimentele („Uite cu ce am contribuit eu, uite cu ce consider că ai contribuit tu și, cel mai important, am sfârșit prin a mă simți abandonată"), impulsul de a învinui scade.

Nu trata sentimentele ca pe o literă de lege: negociază cu ele!

Unul dintre colegii noștri are două reguli pentru exprimarea sentimentelor. El începe prin a explica cea de-a doua regulă: încearcă să expui în conversație tot ceea ce simți. Cei mai mulți oameni sunt îngroziți de această regulă. în mod sigur, gândim în sinea noastră că există destule sentimente pe care este mai bine să nu le exprimăm. Acest fapt îl conduce pe prietenul nostru spre prima regulă: înainte de a spune ceea ce simți, negociază cu sentimentele tale.

De regulă, presupunem că propriile sentimente sunt statice și deloc negociabile, motiv pentru care ar trebui împărtășite în mod autentic, „așa cum sunt". De fapt, sentimentele se bazează pe percepțiile noastre, iar acestea din urmă (așa cum am văzut în cele trei capitole precedente) *sunt* negociabile. Vedem lumea din perspective diferite, iar sentimentele noastre se schimbă în consecință. Așadar, înainte de a ne împărtăși sentimente, este vital să negociem — cu noi înșine.

Ce înseamnă să negociem cu sentimentele noastre? înainte de orice, este fundamental să acceptăm că sentimentele iau naștere ca răspuns la gândurile noastre. Imaginează-ți că, în timp ce faci scufundări, îți apare dintr-odată un rechin în fața ochilor. Inima începe să-ți bată cu putere, iar anxietatea atinge cote uriașe. Ești îngrozit, iar acest sentiment este perfect rațional.

Acum imaginează-ți că pregătirea ta din domeniul biologiei marine îți oferă posibilitatea să-l identifici drept un rechin de recif, despre care știi că nu atacă nicio ființă atât de mare ca tine. Anxietatea dispare. în schimb, devii entuziasmat și curios să observi comportamentul rechinului. Nu rechinul este cel care s-a schimbat, ci percepția ta asupra întâmplării. în orice situație, sentimentele urmează gândurile.

Acest lucru înseamnă că, pentru a ne modifica sentimentele, trebuie să ne schimbăm întâi *modul de a gândi.* Așa cum am văzut în cadrul discuției centrate pe „ce s-a întâmplat?", gândirea este adesea deformată în moduri care pot fi anticipate, generând un teren propice pentru a negocia cu propriile sentimente. în primul rând, trebuie să studiem propria versiune a poveștii. Care este versiunea pe care ne-o spunem, ce dă naștere la ceea ce simțim? Ce anume omitem în versiunea noastră? Care ar putea fi versiunea celeilalte persoane? Aproape întotdeauna, o înțelegere mai profundă a versiunii celeilalte persoane generează schimbări în modul nostru de a simți.

Apoi, trebuie să ne studiem presupunerile legate de intențiile celuilalt. în ce măsură se bazează sentimentele noastre pe o presupunere neverificată legată de intențiile lui? Există posibilitatea ca cealaltă persoană să fi acționat fără intenție sau prin prisma unor intenții multiple și contradictorii? în ce mod afectează viziunea noastră asupra intențiilor sale felul în care simțim? Dar propriile intenții? Ce anume ne-a motivat? Ce impact ar fi putut avea acțiunile noastre asupra celeilalte persoane? Schimbă acest lucru modul în care simțim?

în final, ar trebui să ne gândim la sistemul de contribuție. Suntem în stare să identificăm propria contribuție adusă problemei? Suntem în stare să descriem contribuția celeilalte persoane fără s-o învinuim? Suntem conștienți de modalitățile în care contribuțiile fiecăruia dintre noi formează un tipar solid ce agravează problema? în ce fel schimbă acesta modul în care simțim?

Nu avem nevoie de răspunsuri definitive la aceste întrebări. Intr-adevăr, înainte de a purta o conversație, putem doar să emitem ipoteze. Dar este suficient să ne adresăm aceste întrebări, să

încercăm să ne descurcăm, să acordăm importanță formei pe care o iau sentimentele noastre și să o privim din diferite unghiuri. Dacă suntem atenți, onești și dacă abordăm întrebările în mod deschis și cu spirit de echitate, sentimentele noastre vor începe să se schimbe. Mânia și-ar putea pierde ascuțimea; durerea ar putea deveni mai puțin profundă; sentimentele de trădare, abandonare, rușine sau anxietate ar putea părea mai ușor de controlat.

Să ne gândim din nou la problema întâmpinată de Jamila cu soțul ei. Faptul că și-a exprimat afectele de față cu noi a ajutat-o să-și descopere mânia. Dar acest sentiment nu era singurul pe care îl resimțea și, după un timp de reflecție, nici nu se mai considera o victimă și nici pe soțul ei nu-l mai considera chiar atât de neînțelegător. Când a privit situația din punctul lui de vedere, când s-a întrebat care ar putea fi intențiile lui, când și-a îndreptat atenția nu asupra găsirii vinovatului, ci asupra contribuțiilor fiecăruia dintre ei, viziunea ei asupra situației a devenit mai complexă, la fel ca sentimentele ei.

A fost capabilă să adopte perspectiva „și[zz]", să țină cont de mai multe lucruri în același timp și să împărtășească toate acele sentimente cu soțul ei. „Știu că am avut și eu contribuția mea la problemele cu care ne confruntăm", i-a spus ea. „Cred că mânia și frustrarea pe care le-am simțit ca reacție la contribuțiile tale m-au determinat să-mi îndrept atenția mai mult asupra problemelor, decât asupra punctelor noastre forte. Dar ceea ce îmi este, de asemenea, clar, odată ce privesc dincolo de aceste aspecte, este faptul că te iubesc foarte mult și că mi-ar plăcea ca lucrurile să se îmbunătățească." Jamila a realizat că, depunând efort, oricât de mult timp ar implica acest lucru, pentru a-și exprima o parte dintre sentimentele de mânie, eliberează calea pentru a-și exprima dragostea, care a motivat-o inițial să caute ajutor.

Nu da frâu liber sentimentelor: *descrie-le* cu atenție!

Odată ce ți-ai clarificat sentimentele și ai negociat cu ele, te confrunti cu necesitatea de a decide cum să le gestionezi. Uneori

vei decide că nu este necesar sau nu este util să-ți împărtășești sentimentele. Alteori, desigur, ele vor fi în centrul conversației.

Se întâmplă prea des să confundăm sentimentalismul cu exprimarea clară a emoțiilor. Sunt lucruri diferite. Poți să-ți exprimi emoțiile fără a fi sentimental și poți fi extrem de sentimental fără a arăta mare lucru. Exprimarea sentimentelor cu pricepere și claritate necesită atenție. In continuare, vom prezenta trei recomandări cu privire la modul în care îți poți exprima sentimentele, care ar trebui să te ajute să-ți reduci anxietatea și să susții o conversație eficientă.

1. *Corelează din nou sentimentele cu problema*

Primul pas în exprimarea sentimentelor presupune să-ți amintești că sunt importante. Aproape orice conversație dificilă va implica sentimente puternice. Se poate întâmpla să definești o problemă fără să faci referire la sentimente. însă acesta nu înseamnă cu adevărat a soluționa problema. Dacă afectele reprezintă adevărata problemă, atunci ele sunt cele care ar trebui abordate.

Sentimentele tale nu trebuie să fie raționale pentru a putea fi exprimate. Gândul că *nu ar trebui* să simți ceea ce simți schimbă rareori felul în care simți. Cel puțin pentru moment, sentimentele tale sunt un aspect important al relației cu celălalt. Poți prefața exprimarea lor printr-o acceptare a faptului că nu te simți în largul tău având aceste sentimente sau că nu ești convins că au sens, dar trebuie să continui să le exprimi. Scopul tău, în acest moment, este acela de a le exterioriza. Poți decide mai târziu ce să faci cu ele, dacă este cazul să faci ceva.

2. *Exprimă întregul spectru al sentimentelor*

Haideți să revenim la conversația dintre Brad și mama sa, legată de căutarea unui loc de muncă. Este ușor să ne dăm seama de ce ezită Brad să-și exprime sentimentele, de vreme ce el este conștient doar de mânia sa. își imaginează că-i spune mamei că este nervos pe ea, numai pentru a primi același răspuns și din

partea ei. în cel mai bun caz, conversația nu va avea nicio finalitate. Cel mai probabil, fiecare dintre ei va deveni și mai nervos decât înainte.

Dar dacă Brad și-ar lua răgazul pentru a creiona o imagine mai completă a sentimentelor? în loc să spună: „Mamă, mă înnebunești!", Brad ar putea spune: „Când mă întrebi cum decurge căutarea unui loc de muncă, simt anumite lucruri. Unul dintre ele este mânia. Presupun că simt asta din cauza faptului că te-am rugat să nu mai deschizi acest subiect, iar tu totuși o faci. Dar în același timp, o parte din mine apreciază acest lucru și sunt convins că lucrurile vor fi în regulă. Apreciez că îmi porți de grijă și că îți pasă."

Iar când mama lui îl întreabă de ce nu este mai perseverent în căutarea unui loc de muncă, în loc să zică: „Nu mă mai agasa", Brad ar putea spune: „Mi-e greu să discut despre asta cu tine. De câte ori mă gândesc la acest subiect, mă simt jenat la gândul că, poate, mi-am irosit potențialul sau că te-am dezamăgit."

Aducând în discuție spectrul mai larg al setimentelor sale, Brad a schimbat natura conversației. Nu mai este vorba despre un război al mâniei. Brad a adus o oarecare profunzime și complexitate discuției și i-a oferit mamei lui câteva puncte de reflecție. Ea înțelege mai bine ce anume determină comportamentul fiului ei și impactul pe care îl au acțiunile ei asupra lui. Conversația nu se încheie odată cu exprimarea sentimentelor lui Brad; de fapt, acesta este doar începutul. Și nici exprimarea întregii game de sentimente nu face conversația „ușoară". Dar aceasta ar putea deveni mai puțin agresivă, ar putea duce la o înțelegere mai profundă, la un angajament mai mare și ar putea deschide calea către diferite tipare de interacțiune, cu un potențial mai mare de sprijin reciproc.

3. *Nu evalua — doar împărtășește*

Exprimarea sentimentelor fiecăreia dintre părțile implicate în conversație, pentru ca acestea să fie auzite și acceptate, este esențială înainte de a începe analiza lor. Dacă tu spui: „M-am simțit rănit", iar cealaltă persoană zice: „Exagerezi", procesul de

aprofundare a capacității tale de a-l înțelege pe celălalt și problema în sine sunt scurtcircuitate. Evaluarea prematură a legitimității sentimentelor va periclita exprimarea lor și, în final, relația dintre voi. Ca să preîntâmpini acest lucru, ia în calcul următoarele repere: împărtășește sentimente în stare pură (fără judecăți, atribuiri de intenții sau învinuiri); lasă pe mai târziu soluționarea problemei și nu monopoliza discuția.

Exprimă-ți sentimentele fără a judeca, a atribui intenții și a învinui. Adesea, oamenii spun: „Mi-am exprimat sentimentele și tot ceea ce am realizat a fost să dau naștere unei dispute." Amintește-ți de povestea lui Emily și Roz. Emily i-a spus lui Roz că a fost „egoistă și absorbită de propria persoană", deoarece aceasta din urmă nu i-a mulțumit pentru că a fost o bună prietenă pe parcursul divorțului prin care a trecut. Deloc surprinzător, Roz a devenit nervoasă și a adoptat o atitudine defensivă.

După ce și-a dat seama că a exprimat mai degrabă judecăți decât sentimente, Emily a reluat discuția: „în loc să o judec, i-am explicat că m-am simțit rănită. Și confuză în legătură cu relația noastră. Am fost uimită. Era foarte contrariată și nu putea să se oprească din mulțumiri pentru modul în care am ajutat-o."

Pentru a discuta cu succes despre sentimente, trebuie să elimini cu meticulozitate din discursul tău judecățile, atribuirile de intenții și învinuirile și să le înlocuiești cu declarații legate de sentimente. Este vital să fii atent la cuvintele pe care le folosești, pentru a vedea dacă acestea transmit ceea ce îți dorești tu să transmită. De exemplu, declarația „Ești atât de nedemn de încredere!" este o judecată cu privire la caracterul celeilalte persoane. Ea nu conține nicio referire cu privire la ceea ce simte vorbitorul. N-ar trebui să fim surprinși dacă răspunsul celuilalt este: „Nw sunt nedemn de încredere!"

Spre deosebire de această abordare, declarația „Sunt dezamăgit că nu ai trimis scrisoarea" scoate din discuție învinuirea și se concentrează asupra sentimentelor aflate în spatele acestei probleme. O asemenea formulare nu va face ca toate problemele tale să dispară, dar are toate șansele să ducă la o discuție con-

O dificultate mai subtilă, dar la fel de des întâlnită, ia naștere atunci când amestecăm o declarare a sentimentelor cu una legată de vină. Spunem: „Nu m-ai sunat așa cum ai promis. E vina ta că mă simt rănit/' Această declarație are la bază un sentiment — „mă simt rănit" —, dar și o concluzie cu privire la cauză, la cine este de vină pentru suferința mea. Este foarte probabil ca persoana cu care vorbești să-și îndrepte atenția mai degrabă asupra faptului că o învinuiești, decât asupra sentimentelor tale. O cale mai bună de a exprima acest lucru este aceea de a reda mai întâi sentimentul în stare pură — „Când nu ai sunat, m-am simțit rănit" — și să studiezi contribuția (nu vina) comună mai târziu.

Nu monopoliza discuția: ambii interlocutori pot avea sentimente puternice în același timp. Dacă tu și partenerul tău faceți cumpărături, este puțin probabil ca doar unul dintre voi să pună mâncare în coș. în schimb, amândoi veți îndesa în coș lucrurile voastre preferate. Același lucru este valabil și în cazul discutării sentimentelor. Poți fi supărată pe șefa ta pentru modul în care te-a tratat atunci când ai ajuns târziu la muncă, iar ea poate să fie supărată pe tine pentru că nu ai finalizat raportul 1< timp. Dacă tu ai sentimente puternice, este destul de probabil c< cealaltă persoană să aibă, la rândul ei, sentimente puternice. Și așa cum propriile sentimente ambivalențe nu le anulează pe cele ale celeilalte persoane, nici sentimentele ei nu le anulează pe ale tale. Este important să aducem în discuție emoțiile puternice și, poate, contradictorii ale ambelor părți, înainte de a trece la verificarea acestora.

Un lucru ușor de reținut: spune „simt că..." Este surprinzător cât de mul ți oameni ar prefera să le fie tratată o carie fără anestezie mai degrabă decât să rostească aceste două cuvinte simple: „simt că..." Totuși, aceste cuvinte pot avea un efect puternic asupra interlocutorului tău.

Să începi prin a spune „simt că..." este o acțiune simplă care aduce beneficii extraordinare. Te ajută să te concentrezi asupra sentimentelor și evidențiază faptul că vorbești doar din punctul tău de vedere. Această abordare evită capcana de a face trecerea

la judecare sau acuzare. De exemplu, întrebarea: „De ce insişti să mă faci să par nedemnă de încredere în faţa copiilor?!" poate degenera oricând într-o ceartă. In mod evident, soţul va recepta că eşti supărată sau nervoasă, dar nu ai exprimat nici un fel de sentiment — numai o judecată legată de intenţiile şi calităţile lui de părinte. în schimb, dacă începi prin a spune: „Când nu îmi împărtăşeşti ideile legate de modul de educare a copiilor şi exprimi acest lucru de faţă cu ei, mă simt trădată şi, totodată, îngrijorată de mesajul transmis copiilor", soţul tău nu poate să pună la îndoială ceea ce simţi. Este mai puţin probabil ca el să simtă nevoia de a adopta o atitudine defensivă şi mult mai probabil să se angajeze într-o conversaţie referitoare la sentimentele tale, ale lui şi la strategiile în materie de disciplină pe care le puteţi stabili împreună.

Importanţa acceptării sentimentelor celuilalt

Descrierea sentimentelor reprezintă un prim pas către soluţionarea problemelor, însă nu poţi trece de aici direct la soluţionarea acestora. Chiar înainte de a porni pe acest drum, ambele părţi implicate în discuţie trebuie să-şi *accepte* sentimentele. Acceptarea lor este nu pas care nu poate fi neglijat.

Ce înseamnă să accepţi sentimentele cuiva? înseamnă să îi comunici celeilalte persoane că ceea ce ţi-a spus a avut un impact asupra ta, că sentimentele sale sunt importante pentru tine şi că depui efort pentru a le înţelege. Ai putea spune: „Uimitor. Nu m-am gândit niciodată că simţi astfel", „Am presupus într-o oarecare măsură că simţi acest lucru şi mă bucur că eşti suficient de deschis faţă de mine pentru a-mi împărtăşi acest lucru" sau: „Se pare că acest lucru chiar este important pentru tine." Arată-i celuilalt că vrei cu adevărat să înţelegi perspectiva lui: „înainte de a încerca să te fac să înţelegi ce se întâmplă cu mine, spune-mi mai multe despre impresia ta că ţi-aş vorbi pe un ton superior."

Este tentant să ignori sentimentele celuilalt. Vrem să ajungem la esenţa problemei, să o abordăm, să facem ca lucrurile să se îmbunătăţească. Adesea căutăm să îndepărtăm din calea noastră

sentimentele „reparându-le": „Bine, să vedem. Dacă te simți singură, voi încerca să petrec mai mult timp cu tine." Sau chiar: „Ai dreptate. Ce pot să spun?" Acesta ar putea fi răspunsul cinstit al celuilalt la sentimentele tale și este bine că își împărtășește reacția. Dar o face prea devreme.

Pentru a evita acest scurtcircuit, redirecționează conversația către scopul înțelegerii sentimentelor: „Nu spun că ai intenționat să mă rănești. Nu știu dacă ai intenționat sau nu. Insă vreau să înțelegi cum m-am simțit atunci când mi-ai criticat munca în fața întregului departament." înainte de a trece mai departe, la soluționarea problemei, ai responsabilitatea față de tine și față de cealaltă persoană să te asiguri că ea înțelege importanța pe care o are acest subiect pentru tine, că într-adevăr îți înțelege sentimentele și că prețuiește faptul că i le-ai împărtășit. Dacă ea nu înțelege cât de important este pentru tine un anumit subiect și tu nu îi arăți acest lucru, atunci te dezamăgești pe tine însuți.

Acceptarea sentimentelor este vitală în orice relație, dar mai ales în cazul așa-ziselor „conflicte irezolvabile". într-un astfel dc caz, simpla acceptare a sentimentelor a ajutat la schimbarea une comunități divizate de tensiuni rasiale. Un mic grup de polițiști lideri politici, oameni de afaceri și locuitori ai cartierului s-au întâlnit pentru a discuta despre o serie de incidente recente dintre polițiști și membrii minoritari ai comunității. Ulterior, când a fost întrebat dacă este de părere că a reușit să-i facă pe vreunii dintre ei să se răzgândească, un adolescent de culoare a răspuns plângând: „Nu înțelegeți. Nu vreau să-i fac să se răzgândească. Vreau doar să le fac cunoscută versiunea mea. Nu voiam să aud că totul va fi în regulă sau că nu a fost vina lor sau să-mi spună că versiunile lor sunt la fel de îngrozitoare. Am vrut să-mi spun povestea, să-mi împărtășesc sentimentele. Deci de ce plâng? Pentru că acum știu: le pasă suficient de mine, încât să mă asculte."

Uneori numai sentimentele contează

Imediat ce Max, tatăl viitoarei mirese, și-a împărtășit sentimentele de teamă și mândrie față de fiica lui, rezolvarea

legate de modul în care aveau să cheltuiască banii pentru nuntă a devenit o chestiune ușoară. Substraturile dificile ale conversațiilor lor anterioare — sentimentele de respingere, în cazul lui Max, sau resentimentele generate de aparenta nevoie a lui Max de a controla totul, în cazul fiicei sale — au fost discutate în mod explicit și au încetat să mai stea în calea unei soluționări ulterioare a problemei din punct de vedere logistic. Iar cei doi și-au consolidat relația prin exprimarea onestă a ceea ce înseamnă și a ceea ce vor să reprezinte unul pentru celălalt.

Totuși, câteodată nu contează numai sentimentele. Câteodată ele sunt dificile și pot crea probleme, iar voi încă mai aveți de făcut lucruri împreună sau copii de crescut. Procesul de îmbunătățire a relației voastre și al soluționării problemelor cu care vă confruntați poate fi lung și anevoios. Chiar și așa, capacitatea ta de a comunica eficient cu cealaltă persoană — despre sentimentele tale și despre problemă — reprezintă un element decisiv în acest proces.

Discuția centrată pe identitate

6

Consolidează-ti identitatea: *întreabă-te care este miza*

Am acceptat deja un post în altă parte și tot ceea ce-mi mai rămâne de făcut este să-mi anunț șeful că plec. Nu am nevoie de nicio recomandare sau de vreo colaborare viitoare și nimeni nu-mi poate influența decizia. Cu toate acestea, când mă gândesc că trebuie să-i spun șefului meu, sunt îngrozit.

Ben, vicepreședinte al unei companii de software

Privind din exterior, Ben nu ar părea să aibă motive de teamă; el are toate atuurile de partea sa. Cu toate acestea, Ben nu reușește nici măcar să doarmă.

El explică: „Tatăl meu a lucrat pentru o singură companie toată viața, iar eu i-am admirat mereu loialitatea. In viața mea, am încercat să fac mereu ceea ce este bine, iar pentru mine, aceasta înseamnă în mare parte să fiu aproape de oamenii din jurul meu — părinții, soția, copiii și colegii mei. A-i spune șefului că plec ridică în mod direct această problemă a loialității. El nu mi-a fost doar șef, ci și mentor, și m-a susținut foarte mult. Toată această poveste mă face să mă întreb: simt cu adevărat soldatul loial care îmi place să cred că sunt sau sunt doar un nemernic lacom, gata să trădeze pe cineva pentru un preț avantajos?"

Discuțiile problematice ne amenință identitatea

Situația neplăcută în care se află Ben scoate în evidență un aspect esențial al motivelor pentru care unele conversații pot fi

foarte dificile. Tulburarea noastră ia naștere nu numai din nevoia de a-1 înfrunta pe celălalt, ci și din aceea de a ne înfrunta pe *noi înșine.* Conversația are potențialul de a ne zdruncina convingerea legată de propria identitate în această lume sau de identitatea la care sperăm, dar în privința căreia ne temem că ne înșelăm. Conversația lansează o amenințare la adresa identității noastre — la adresa propriei versiuni despre noi înșine —, iar faptul că simțim că ne este amenințată identitatea poate fi tulburător.

Trei aspecte esențiale legate de identitate

Probabil că există la fel de multe identități pe câți oameni, însă trei aspecte legate de identitate par a fi extrem de des întâlnite, iar în spatele lor se ascund, de cele mai multe ori, temerile noastre cele mai mari, care ies la iveală în timpul conversațiilor dificile: sunt competent? Sunt un om bun? Merit să fiu iubit?

- Sunt competent? „Mi-am bătut capul gândindu-mă dacă să aduc sau nu în discuție problema salariului. îndemnată de colegii mei, până la urmă am făcut-o. Chiar înainte de a începe discuția, șeful meu a spus: «Sunt uimit că vrei să discuți despre acest lucru. Ca să-ți spun sincer, am fost dezamăgit de rezultatele tale anul acesta.» M-am simțit îngrozitor. Poate că nu sunt chiar chimista talentată care credeam că sunt/'
- Sunt un om bun? „Intenționam să mă despart de Sandra în seara aceea. Am început discuția pe ocolite și, imediat ce și-a dat seama despre ce era vorba, a început să plângă. Mi-a făcut foarte rău să o văd că suferă așa. Nu-mi place deloc să-i rănesc pe cei la care țin; este contrar a ceea ce sunt din punct de vedere spiritual și emoțional. Pur și simplu nu am putut suporta durerea ei și, după câteva momente, îi spuneam cât de mult o iubesc și că totul va fi bine între noi."
- Merit să fiu iubit? „Am început o discuție cu fratele meu despre felul în care își tratează soția. îi vorbește de sus și

știu că asta o deranjează. Eram extrem de nervos când am adus în discuție acest subiect, iar cuvintele mele nu făceau decât să complice lucrurile. Apoi, fratele meu a strigat: «Cine ești tu să-mi spui mie cum să mă port? Nu ai avut o relație adevărată în viața ta!» După această replică, abia mai puteam respira, de vorbit nici nu se mai punea problema. Nu mă puteam gândi decât la cât de mult îmi doream să fug de acolo/[7]

Dintr-odată, ceea ce credeam că suntem atunci când ne-am angajat în conversație este pus sub semnul întrebării.

Un dezechilibru al identității ne poate dezorienta

Conversația interioară referitoare la propria identitate se află într-o perpetuă schimbare: „Poate că sunt mediocru", „Cum se poate să fiu genul de persoană care îi rănește pe alții?" sau: „Fratele meu are dreptate. Nicio femeie nu m-a iubit vreodată." în fiecare dintre cazuri, simțim că ne fuge pământul de sub picioare.

Pierderea echilibrului ne poate determina chiar să reacționăm fizic în moduri care fac conversația să devină nu grea, ci aproape imposibilă. Percepțiile referitoare la propria persoană sau la viitor se află în directă legătură cu răspunsul generat de glandele suprarenale; dezechilibrul acestora poate da naștere unui val incontrolabil de mânie ori anxietate sau unei dorințe intense de a ne sustrage din acea situație. Starea de bine este înlocuită de depresie, speranța, de deznădejde, eficiența, de frică. Și în tot acest timp, tu încerci să faci față sarcinii extrem de grele de a comunica eficient și clar. Șeful îți explică de ce nu ești promovat; tu ești ocupat cu senzațiile generate de dezechilibrul propriei identități.

Nu există remediu rapid

Nu-ți poți „imuniza" percepția asupra identității împotriva dezechilibrelor. încercarea de a învinge problemele legate de identitate reprezintă esența creșterii și a vieții; oricât ai fi de

iubit, de împlinit și de capabil, nu te poți feri de aceste încercări. Faptul că-l vezi pe soțul tău că plânge atunci când îi spui că nu mai vrei un alt copil sau că-l auzi pe antrenor spunându-ți: „Maturizează-te!" atunci când aduci în discuție problema unui tratament discriminatoriu în cadrul echipei îți *va* pune la încercare simțul identității.

Nu toate provocările legate de identitate te vor dezechilibra, însă unele o vor face. O conversație dificilă te poate face să abandonezi un aspect pe care îl prețuiești, legat de modul în care te vezi pe tine însuți. în faza cea mai gravă, acest lucru poate declanșa o durere la fel de intensă ca aceea generată de pierderea unei persoane dragi. Nu are niciun rost să pretinzi că există un remediu rapid, că nu-ți vei mai pierde niciodată echilibrul sau că cele mai dificile încercări ale vieții pot fi depășite cu ajutorul a câțiva pași simpli.

Dar există și vești bune. îți poți îmbunătăți abilitatea de a recunoaște și de a face față problemelor legate de identitate atunci când acestea apar. Faptul că analizezi clar și onest propria identitate te poate ajuta să reduci nivelul de anxietate în timpul conversației și să-ți consolidezi considerabil bazele pentru a preîntâmpina consecințele acesteia.

Identități vulnerabile: sindromul „totul sau nimic"

Procesul de îmbunătățire a felului în care gestionezi discuția centrată pe identitate începe cu înțelegerea modalităților prin care devenim vulnerabili la dezechilibre. Cel mai important factor care contribuie la crearea unei identități vulnerabile este gândirea de tipul „totul sau nimic": fie sunt competent, fie incompetent; fie bun, fie rău; ori merit, ori nu merit să fiu iubit.

Principalul pericol al gândirii de tipul „totul sau nimic" este acela că ne destabilizează foarte mult la nivel identitar, făcân- du-ne hipersensibili la răspunsul primit. Când avem de-a face cu informații negative despre noi înșine, gândirea de tipul „totul sau nimic" ne lasă la dispoziție numai două opțiuni pentru a gestiona acele informații, ambele putând cauza probleme

semnificative. Fie încercăm să negăm informația care nu este conformă cu autopercepția noastră, fie facem exact invers: asimilăm informația într-o manieră care îi exagerează importanța, până când aceasta atinge un nivel paralizant. Identitățile construite după modelul „totul sau nimic" sunt aproape la fel de solide ca un scaun cu două picioare.

Negarea

încercarea de a ne agăța de o identitate pur pozitivă nu lasă loc pentru un răspuns negativ în modelul nostru de autopercep- ție. Dacă mă gândesc la mine ca la o persoană supercompetentă, care nu greșește niciodată, atunci un feedback ce-mi arată o greșeală reprezintă o problemă. Singurul mod în care îmi pot păstra intactă identitatea este să neg respectivul feedback — să descopăr de ce nu este în totalitate adevărat, de ce nu este important sau de ce ceea ce am făcut nu a fost tocmai o greșeală.

Amintește-ți de chimista care a cerut o mărire de salariu. Șeful ei i-a răspuns: „Sunt uimit că vrei să discuți despre aces lucru. Ca să-ți spun sincer, am fost dezamăgit de performanța t anul acesta." Chimista trebuie să aleagă acum modul în care s asimileze informația și ceea ce spune aceasta despre identitatea ei. Răspunsul orientat spre negare ar putea suna cam așa: „Șeful meu se pricepe la afaceri, nu la chimie. Nu înțelege cât de importante au fost contribuțiile mele. Mi-aș dori să am un șef care să poată aprecia performanțele mele."

A încerca să ții informațiile negative departe de o conversație dificilă este ca și cum te-ai strădui să înoți fără să te uzi. în conversațiile dificile, la fel ca în viață, de altfel, ne vom confrunta cu informații despre noi pe care Ie vom considera neplăcute. Negarea lor ne răpește o cantitate uriașă de energie psihică și, mai devreme sau mai târziu, părerea noastră cu privire la propria identitate va deveni imposibil de susținut. *Și cu cât prăpastia dintre ceea ce sperăm că este adevărat și ceea ce ne temem că este adevărat este mai mare, cu atât mai ușor ne vom pierde echilibrul.*

Exagerarea

Alternativa la negare este exagerarea. în gândirea de tipul „totul sau nimic", primirea unui feedback negativ ne impune nu doar să ne ajustăm imaginea de sine, ci chiar să o *schimbăm.* Dacă nu sunt pe deplin competent, atunci sunt complet incompetent: „Poate că nu sunt atât de creativ și de special pe cât credeam. Probabil că nu mă voi ridica niciodată la nivelul așteptărilor. Poate că voi fi chiar concediat."

Acceptăm ca feedbackul celorlalți să ne definească identitatea. Când exagerăm, ne comportăm ca și cum răspunsul celeilalte persoane este *singura* informație despre noi pe care o deținem. Punem totul pe tavă și îi permitem celuilalt să dicteze modul în care ne autopercepem. Putem preda la timp o sută de rapoarte, dar, dacă suntem criticați pentru că am întârziat cu predarea celui de-al o sută umilea, gândim în sinea noastră: „Nu sunt în stare să fac *nimic* așa cum trebuie." Această unică informație ne corupe întreaga identitate.

Acest exemplu ar putea părea ridicol, însă cu toții gândim așa uneori, și nu numai în cazul unor evenimente dramatice sau traumatizante. Dacă ospătărița îți aruncă o privire ciudată după ce ia bacșișul, ești un om de nimic. Dacă nu-ți ajuți prietenii la zugrăvirea casei, ești egoist. Dacă fratele tău spune că nu-i vizitezi suficient pe copiii lui, ești o mătușă neglijentă. Este ușor să ne dăm seama de ce exagerarea este o reacție atât de epuizantă.

Consolidează-ti identitatea!

îmbunătățirea abilității de a gestiona discuția centrată pe identitate implică doi pași. în primul rând, trebuie să te familiarizezi cu problemele legate de identitate care sunt importante pentru tine, astfel încât să le poți repera în timpul unei conversații. în al doilea rând, trebuie să înveți să-ți ajustezi constructiv identitatea în funcție de informațiile noi — un pas care îți cere să renunți la gândirea de tipul „totul sau nimic".

Pasul unu: conștientizează-ți problemele de identitate

Adesea, în timpul unei conversații dificile, nici măcar nu suntem conștienți că este implicată identitatea noastră. Știm că suntem neliniștiți, temători sau nesiguri și că ne-am pierdut capacitatea de a comunica eficient. De obicei, ne exprimăm clar, dar acum șovăim și ezităm; de regulă, suntem calmi, însă acum fierbem de mânie. Dar nu știm sigur de ce. Legătura cu identitatea noastră nu este evidentă. Este ușor să gândim: „Discut cu fratele meu despre felul în care își tratează soția. Ce legătură are acest lucru cu identitatea mea?"

E posibil ca factorul ce declanșează un dezechilibru interior al identității să nu aibă același efect în cazul celuilalt. Fiecare dintre noi are propriile puncte vulnerabile. Pentru a te familiariza cu slăbiciunile tale, observă dacă există ceva care îți distruge în mod repetat echilibrul în cadrul conversațiilor dificile, iar apoi întreabă-te de ce se întâmplă asta. Ce aspect al identității tale se simte amenințat? Cum te-ai simți dacă lucrurile de care te temi ar fi adevărate?

S-ar putea să fie nevoie să faci câteva „săpături". Gândește-te la cazul lui Jimmy. Maturizându-se, și-a format reputația de om distant. Această atitudine l-a ajutat să se protejeze de șrapnelul emoțional la care era expus acasă. Toată lumea avea tendința de a-și pierde rapid controlul, dar nu și Jimmy. El era întotdeauna perfect rațional.

Dar, după ani întregi de singurătate, Jimmy s-a schimbat. A învățat să-și accepte și să-și împărtășească propriile emoții, iar faptul că a procedat așa cu prietenii și colegii săi i-a împlinit viața. Și-ar fi dorit să se comporte la fel și cu familia lui, dar îi era teamă. Tiparele identității lui în raport cu ei erau gravate profund în el și, deși nu erau nici pe departe perfecte, erau confortabile și previzibile. Detașarea lui implica anumite costuri, dar erau costuri familiale.

A discutat despre temerile lui cu un prieten, care i-a pus câteva întrebări dificile. „De ce ti-e teamă, de fapt? Ce anume stă la baza temerilor tale?" Primul răspuns al lui Jimmy a fost acela că acționează astfel din obligație față de familia lui. Cineva din

familie trebuie să fie rațional. Altfel, ar fi haos. La felul în care stau lucrurile acum, orice funcționează, mai mult sau mai puțin/'

Perfect adevărat, însă Jimmy a continuat să se gândească la întrebările prietenului său și s-a străduit să găsească răspunsuri mai profunde. într-un final, a descoperit frica despre care știa că îl însoțise dintotdeauna: „Dar dacă mă resping? Dar dacă râd de mine? Dar dacă gândesc: «Ce l-a apucat?»" Jimmy știa că ar fi fost expus unui dezechilibru al identității, dacă părinții lui ar fi reacționat rău, și nu era convins că voia să își asume un asemenea risc.

Faptul că Jimmy a devenit mai conștient de problemele lui de identitate nu a reprezentat finalul poveștii. El a hotărât să împărtășească mai multe emoții familiei, iar la început drumul nu a fost deloc ușor. Au existat momente incomode și unii membri ai familiei s-au întrebat de ce se purta diferit. însă Jimmy a perserverat și, în timp, vechile relații au fost înlocuite cu unele autentice.

Pasul doi: transformă-ți identitatea
într-una mai complexă (adoptă perspectiva „și")

Odată ce ai identificat care dintre aspectele identității tale sunt cele mai importante pentru tine sau par cele mai vulnerabile, poți să-ți transformi identitatea într-una mai complexă. Acest lucru implică renunțarea la falsa alegere între „sunt perfect" și „nu valorez nimic" și încercarea de a-ți contura o imagine cât mai clară despre cum ești tu cu adevărat. La fel ca în cazul oricărei alte persoane, identitatea ta reală presupune un amestec de comportamente potrivite și nepotrivite, de intenții nobile și mai puțin nobile și de alegeri înțelepte și mai puțin înțelepte pe care le-ai făcut de-a lungul timpului.

Chiar și pentru cel mai bun sau cel mai rău dintre noi, o percepție tranșantă asupra identității simplifică prea mult perspectiva. „Sunt întotdeauna alături de copiii mei." „Când vine vorba de întâlniri, pur și simplu nu iau niciodată decizii potrivite." „Sunt întotdeauna un bun ascultător." Nimeni nu este *întotdeauna* în niciun fel. Fiecare om este o întreagă constelație de calități și defecte și caută constant să facă față situațiilor dificile

pe care i le scoate viața în cale. Și nu suntem întotdeauna chiar atât de competent! sau de altruiști cum ne-am dori.

Teama lui Ben de a-i spune șefului său că a acceptat un alt loc de muncă este un exemplu bun. Este Ben loial sau este un trădător? Ambele variante sunt niște etichete simpliste, care nu pot surprinde complexitatea interacțiunilor pe care le-a avut Ben cu nenumărații oameni din viața sa. A făcut multe sacrificii pentru familie, ca și pentru șeful lui. A lucrat în weekenduri, a refuzat alte oferte de muncă, a depus eforturi mari pentru a ajuta compania să recruteze cei mai talentați oameni. Lista lucrurilor făcute de Ben care-i dovedesc loialitatea este într-ade- văr lungă.

Și Ben *își părăsește* locul de muncă pentru unul mai bine plătit în altă parte. Este normal ca șeful lui să se simtă abandonat. Dar asta nu înseamnă că Ben este un om rău. Nu înseamnă că a făcut o alegere bazată pe lăcomie. Vrea să-și întrețină copiii la facultate; ani de zile a fost plătit sub nivelul pe care-l merita și nu s-a plâns de acest lucru.

Atunci, care este concluzia, în cazul lui Ben? Concluzia este că nu există nicio concluzie. Este posibil ca Ben să fie împăcat cu multe dintre acțiunile și alegerile lui și echivoc sau total neîmpăcat cu privire la altele. Viața este prea complexă pentru ca orice om rațional să simtă altfel. Este cât se poate de sănătos și de bine să ai o identitate complexă; această perspectivă îți asigură o bază solidă.

Trei lucruri pe care trebuie să le accepți la tine

Fără îndoială, există anumite aspecte ale identității tale cu care te vei lupta toată viața. Când te analizezi, nu întotdeauna îți va plăcea ceea ce vezi și vei descoperi că acceptarea acelor părți din tine necesită muncă serioasă. Dar pe măsură ce treci de la o perspectivă tranșantă asupra identității către una mai complexă, vei observa că îți este mai ușor să accepți anumite aspecte care ți-au creat neplăceri în trecut.

Există trei caracteristici care sunt deosebit de importante pentru a fi capabil să te accepți în conversațiile dificile. Cu cât îți

recunoști mai ușor propriile greșeli, intenții neclare și contribuții la problemă, cu atât te vei simți mai echilibrat în timpul conversației și cu atât mai mari vor fi șansele ca aceasta să decurgă bine.

1. Vei face greșeli. Dacă nu poți să recunoști față de tine că uneori mai și greșești, ți se va părea mai dificil să înțelegi și să accepți aspectele justificate ale versiunii celeilalte persoane.

Să ne gândim, spre exemplu, la ceea ce s-a întâmplat între Rita și Isaiah. „Este important pentru mine să fiu demnă de încredere — să fiu o persoană cu care prietenii pot să vorbească deschis", explică Rita. „Aceasta înseamnă, printre altele, să fii un prieten bun. Isaiah, unul dintre colegii mei, mi-a mărturisit că se confruntă cu probleme legate de alcool, iar eu i-am promis că voi păstra secretul. însă știam că o prietenă comună se confruntase cu astfel de probleme în trecut, așa că am discutat cu ea despre problema lui Isaiah, cerându-i un sfat."

„Apoi, Isaiah a aflat și a fost foarte furios. La început, am tot încercat să-i explic că am dorit să-l ajut și că prietena mea ar putea să ne dea sfaturi bune. într-un final, am realizat că motivul pentru care mă justificam era, pur și simplu, acela că nu puteam să recunosc față de mine însămi că îi înșelasem încrederea. Nu m-am ținut de cuvânt. Odată ce am fost capabilă să recunosc față de mine că am greșit, Isaiah și cu mine am reușit să purtăm cu adevărat o conversație."

Când te agăți de un standard de tipul „totul sau nimic", chiar și o greșeală nesemnificativă poate părea catastrofală și aproape imposibil de recunoscut. Dacă susții că ești genul de om care nu face greșeli și nu eșuează, nu vei fi capabil să te angajezi într-o reală discuție cu rol de informare. Și dacă nu poți face acest lucru, este foarte posibil să faci din nou aceleași greșeli.

Unul dintre motivele pentru care ezită oamenii să-și recunoască greșelile este că se tem să nu fie văzuți ca persoane slabe sau incompetente. Cu toate acestea, adesea, oameni competenți, care admit cu ușurință posibilitatea de a greși, sunt percepuți drept încrezători, siguri pe ei și „suficient de buni" pentru a nu fi nevoiți să fie perfecți, în timp ce aceia care exclud posibilitatea

de a greși sunt văzuți drept nesiguri și *lipsiți de* încredere. Nu pot induce pe nimeni în eroare.

2. Intențiile tale sunt complexe. Uneori ne facem griji în legătură cu discuțiile ce vor urma, deoarece știm că, în trecut, comportamentul nostru nu a fost motivat întotdeauna de intenții bune.

Să luăm, spre exemplu, situația în care se află Sally și prietenul ei, Evan. Sally vrea să se despartă de Evan, dar îi este teamă că o va acuza că l-a folosit doar pentru a trece de o perioadă de singurătate. înainte de a pretinde că intențiile ei au fost pur pozitive, Sally ar trebui să se gândească bine dacă a fost într-adevăr așa. Deși, în linii mari, nu a intenționat să-l rănească pe Evan și nu a acționat din răutate, Sally a fost puțin egoistă.

Fiind sinceră cu privire la complexitatea propriilor motivații, Sally are mai multe șanse să-și păstreze echilibrul, în cazul în care ar fi acuzată de rele intenții. Și poate răspunde într-un mod sincer la aceasta: „Dacă mă gândesc bine, o parte din ceea ce spui are sens. Mă simțeam *într-adevăr* singură, iar faptul că am fost cu tine m-a ajutat. Dar nu am stat cu tine numai pentru asta. Chiar am sperat că o să meargă. Există o mulțime de aspecte legate de felul în care privesc eu lucrurile."

3. Ai contribuit la apariția problemei. Un al treilea pas esențial în scopul clarificării aspectelor legate de propria identitate implică evaluarea contribuției tale la problemă și asumarea responsabilității.

Acest lucru nu este întotdeauna ușor de făcut. Walker a aflat recent că fiica lui, Annie Mae, se confruntă cu o tulburare de nutriție. Consilierul de la facultate l-a sunat și l-a anunțat că Annie Mae s-a prezentat la clinica universității. Walker a vrut să afle cum se simte Annie Mae, dar nu reușea să treacă de schimbul de replici de suprafață: „Cum te simți, puștoaico?" și: „O să fiu în regulă, tată."

Walker își dorește să poarte o conversație mai sinceră cu ea, dar îi e frică. Bănuiește că cel puțin o parte dintre problemele cu care se confruntă Annie Mae au legătură cu relația lor.

Presupune că Annie Mae consideră că nu a fost un tată bun și se teme că ar putea să-i reproșeze acest lucru pentru prima dată. Iar această perspectivă îl îngrozește.

Până acum, neștiind cu certitudine ce gândește fiica lui, Walker a trăit cu speranța că a fost un tată bun. Nimic nu i-ar plăcea mai mult decât ca acest lucru să fie adevărat. Dar bănuiește că adevărul este mai complex. De fapt, a fost plecat mult timp, nu a sprijinit-o atât cât ar fi putut și i-a făcut promisiuni pe care nu le-a respectat întotdeauna.

Walker are două opțiuni. Poate încerca să se eschiveze în cadrul conversațiilor cu fiica lui, sperând că aceasta nu va aminti de contribuția lui la relația lor problematică și la boala cu care se confruntă în prezent. Sau poate să lucreze mai întâi la câteva dintre aspectele legate de identitatea sa și să accepte că are și el o contribuție la probleme.

Nu va fi ușor. De fapt, s-ar putea să fie cel mai greu lucru pe care l-a făcut Walker vreodată. însă dacă este în stare să se accepte pe el însuși, să vadă acțiunile sale drept ceea ce sunt cu adevărat și să-și asume responsabilitatea pentru acestea, atât în propria minte, cât și în timpul conversației cu Annie Mae, probabil că va descoperi, în timp, că discuțiile cu fiica lui vor deveni mai ușoare. Și, cel mai important, Walker va descoperi că nu mai este nevoit să se eschiveze. Conversațiile sale cu Annie Mae nu vor fi în pericol de a-i zdruncina percepția fermă asupra propriei identități, conform căreia ar fi un tată bun. îi poate spune fiicei lui: „Mi-aș fi dorit să fi fost alături de tine mai mult. îmi pare rău și sunt foarte mâhnit că nu a fost așa" și se poate apropia de ea cu înțelegere, și nu cu teamă.

In timpul conversației: învață să-ți redobândești echilibrul

După ce l-a privit pe O Sensei, fondatorul stilului Aikido, antrenându-se cu un luptător experimentat, un tânăr student i s-a adresat maestrului: „Nu vă pierdeți niciodată echilibrul. Care este secretul dumneavoastră?"

„Te înșeli", a replicat O Sensei. „îmi pierd constant echilibrul. Telentul meu constă în capacitatea de a-1 redobândi."

La fel se întâmplă și în cadrul conversațiilor dificile. Este extrem de util să depui eforturi pentru a-ți soluționa problemele de identitate. Și totuși, conversația se poate dovedi plină de surprize, testându-ți autopercepția în moduri pe care nu le-ai luat în calcul. Problema nu este dacă vei fi doborât. Cu siguranță, vei fi. Adevărata problemă este dacă vei fi capabil să te ridici și să menții conversația într-o direcție constructivă.

Iată patru lucruri pe care le poți face înainte și în timpul unei conversații dificile pentru a-ți menține și a-ți redobândi echilibrul: să nu mai încerci să controlezi reacția celeilalte persoane, să te pregătești pentru răspunsul ei, să-ți imaginezi viitorul pentru a avea perspectivă și să iei o pauză dacă îți pierzi echilibrul.

Nu mai încerca să controlezi reacția celeilalte persoane

In special în conversațiile care implică probleme importante de identitate, s-ar putea să te simți contrariat sau stânjenit și să-ți dorești să eviți o tensiune suplimentară generată de o potențiale reacție negativă a celeilalte persoane. „Indiferent de ce se întâmplă", gândești, „pur și simplu nu vreau să o supăr și, mai ales, nu vreau să se supere pe mine." Te simți nesigur în legătură cu propria persoană; o reacție negativă din partea celuilalt ar putea face ca lucrurile să devină de nesuportat. Drept rezultat, s-ar putea să-ți fixezi ca obiectiv principal evitarea conversației; în felul acesta, cealaltă persoană nu mai poate avea o reacție „urâtă".

Nu este deloc în neregulă (ba chiar este destul de în regulă) să-ți dorești să nu rănești pe cineva ori să vrei ca interlocutorul să te placă și după ce îi comunici o veste proastă. Totuși, fixarea acestui obiectiv generează probleme. Așa cum nu-1 poți schimba pe celălalt, nu îi poți controla nici reacțiile — și nici nu ar trebui să încerci să o faci.

Când le spui copiilor că tu și mama lor divorțați, este foarte probabil ca ei să se supere. Cum ar putea să nu se supere? Pentru că îți la ei, este firesc să-ți dorești să minimizezi suferința generată

de primirea acestei vești. Dar este, de asemenea, foarte probabil să existe un element de Autoprotejare în această nevoie. Gândurile tale — „sper doar să nu plângă, să nu se enerveze, să nu se izoleze sau să nu se certe cu mine" — izvorăsc într-o oarecare măsură din modul în care o astfel de reacție te-ar face să te simți în raport cu tine însuți: „Poate că sunt un tată lamentabil și un soț execrabil." încercarea de a controla reacțiile copiilor poate părea o modalitate de a evita sarcina dificilă de a-ți accepta contribuția la ceea ce se întâmplă — cu impactul dureros asupra identității tale ce decurge de aici.

însă încercarea de a ușura sau de a înăbuși reacția celeilalte persoane va face ca lucrurile să devină mai complicate, nu mai bune. Este de înțeles să-ți dorești ca divorțul să nu pară un lucru chiar atât de rău pentru copiii tăi sau să-ți convingi angajata de faptul că a fi concediată reprezintă o bună ocazie pentru ea să-și găsească o slujbă mai potrivită calificărilor pe care le are. Cu toate acestea, chiar dacă previziunile tale optimiste se dovedesc a fi adevărate pe termen lung, respingerea sentimentelor pe care le are acea persoană în acel moment este dezastuoasă. Intenția ta ar putea fi aceea de a transmite mesajul: „Totul va fi în regulă", însă mesajul pe care e cel mai probabil să îl recepționeze cealaltă persoană este: „Nu înțeleg ce simți" sau mai rău: „Nu ai dreptul să te superi din acest motiv."

Atunci când comunici vești proaste sau chiar în orice conversație dificilă, în loc să încerci să controlezi reacțiile celeilalte persoane, adoptă, mai degrabă, perspectiva „și". îți poți stabili drept obiectiv să îi anunți pe copiii tăi despre divorț, să le spui cât de mult îi iubești și cât de mult îți pasă de ei, să le spui că tu crezi cu adevărat că lucrurile se vor aranja *și* să le oferi libertatea de a avea orice fel de sentimente, să îi faci să înțeleagă că sentimentele lor sunt perfect îndreptățite și că este în regulă să simtă ceea ce simt. Această abordare îți oferă controlul asupra a tot ceea ce poți controla de fapt (pe tine însuți), iar lor le oferă libertatea de a avea reacții sincere.

Aceeași dinamică se aplică și atunci când comunici vești proaste la muncă. Când conced iezi pe cineva, este foarte probabil ca acea persoană să fie supărată și este posibil să fie supărată

pe tine. Nu măsura succesul conversației în funcție de supărarea celuilalt. Este dreptul lui să fie supărat și este o reacție normală. Este mai bine, în schimb, să-ți urmezi obiectivul de a-l anunța, de a-ți asuma responsabilitatea pentru partea ta de contribuție la acest rezultat (însă nu mai mult de atât), de a demonstra că îți pasă de ceea ce simte și de a încerca să fii de ajutor în viitor.

A învăța că nu poți controla reacția altei persoane și că este periculos să încerci să o faci poate fi o mare ușurare. Nu numai că îi oferă celeilalte persoane libertatea de a reacționa așa cum simte nevoia, dar te eliberează și pe tine de o cantitate uriașă de tensiune. Vei afla lucruri noi despre tine pe baza reacției celeilalte persoane, dar, dacă ești deschis să înveți, te vei simți eliberat de nevoia disperată ca reacția celuilalt să adopte o anumită direcție.

Pregătește-te pentru reacția celeilalte persoane

în loc să încerci să controlezi reacția celuilalt, mai bine *pregătește-te* pentru ea. Fă-ți timp înainte de conversație și imaginează-ți cum va decurge. în loc să te gândești la cât de rău va fi — adică să te frământi noaptea târziu dacă să aduci sau nu în discuție problema —, concentrează-te asupra lucrurilor pe care le poți afla despre potențiala reacție a celeilalte persoane. Este posibil să plângă? Să se îmbufneze și să se retragă? Să pretindă că totul este în regulă? Să te atace sau să te respingă?

Apoi gândește-te dacă vreuna dintre aceste reacții ți-ar afecta identitatea. Dacă este așa, imaginează-ți că interlocutorul reacționează cel mai rău cu putință și întreabă-te: „Mă afectează cumva acest lucru?" Rezolvă în avans problemele de identitate: „Este în regulă pentru mine să fac pe cineva să plângă? Care va fi reacția mea? Dar dacă îmi lezează motivațiile sau caracterul? Atunci care va fi reacția mea?" Cu cât ești mai pregătit pentru posibila reacție a celeilalte persoane, cu atât vei fi mai puțin surprins. Dacă te-ai gândit deja la implicațiile pe care le poate avea reacția celeilalte persoane asupra identității tale, este mult mai puțin probabil să-ți pierzi echilibrul în acel moment.

Imaginează-ți cum va fi situația peste trei luni sau zece ani

Este greu să îți faci planuri de viitor atunci când ești trist, confuz, când te simți respins, nedemn de a fi iubit sau când crezi că nu ai calitățile necesare pentru a fi angajat. Câteodată, proiectarea în viitor te poate ajuta să te simți mai bine și îți dă speranță.

A te gândi la viitor din perspectiva trecutului îți poate da, de asemenea, un anume simț al direcției. Dacă treci printr-o perioadă grea, gândește-te cum te vei simți peste treizeci de ani atunci când vei privi înapoi la această etapă din viața ta. Ce crezi că vei fi învățat din această experiență? Cum vei privi modul în care ai gestionat-o? Ce sfaturi ți-ai da, tu, cel de peste treizeci de ani, celui care ești acum, când te confrunți cu problema?

Ia o pauză

Câteodată îți vei da seama că ești prea implicat în chestiunea cu pricina și prea copleșit de problemele tale de identitate pentru a te angaja efectiv în discuție. Nu te afli într-o poziție în care să poți acumula mai multă informație sau în care să-ți poți limpezi gândurile. în astfel de momente, este foarte puțin probabil ca discuția să fie de folos cuiva; cere un răgaz pentru a te gândi la ceea ce ai auzit: „Mă surprinde reacția ta la această problemă și aș avea nevoie de un răgaz pentru a mă gândi la ceea ce ai spus." Chiar și zece minute pot fi de ajutor. Fă o plimbare. Ieși la aer. Descoperă posibilele distorsiuni. Petrece puțin timp în liniște, cântărind atacul celeilalte persoane la adresa aroganței sau a modului tău de a gândi, raportat la celelalte lucruri pe care le știi despre tine. Descoperă potențiala negare. în ce mod poate fi adevărat ceea ce afirmă interlocutorul? Descoperă posibilele exagerări. Care este cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla în acest moment? Și ce ai putea face acum pentru a schimba cursul conversației?

Unora li se pare jenant să ceară o pauză de gândire. Însă amânarea conversației până când îți recapeți echilibrul te poate feri, pe parcurs, de situații mai rele decât o simplă stânjeneală.

Celălalt poate avea, și el, probleme de identitate

Atunci când conversația te face atent la propriile probleme de identitate e dificil să-ți dai seama că și cealaltă persoană poate să aibă problemele ei. în mod sigur, atunci când Walker discută cu Armie Mae despre boala ei, aceasta este absorbită de propriile probleme. Simplul fapt de a se afla într-o clinică pentru că ceva este „în neregulă" cu ea poate să-i confirme, în sinea ei, cea mai mare temere a sa — că nu va fi niciodată suficient de bună și că nu va avea destule realizări pentru a-și mulțumi tatăl.

Walker își poate salva fiica făcând-o să renunțe Ia gândirea de tipul „totul sau nimic". O poate ajuta să-și redobândească încrederea în sine făcând-o să înțeleagă că toată lumea are nevoie de ajutor la un moment dat. Și îi poate aminti lucrurile pozitive în legătură cu ea și importante pentru el: „Sunt mândru că accepți ajutorul meu", i-ar putea spune el lui Annie Mae. De asemenea, îi poate aminti că o iubește nu pentru că ia numai note de zece la școală, ci pentru că este fiica lui. Iar acest lucn nu se va schimba, indiferent ce s-ar întâmpla.

Abordarea explicită a problemelor de identitate

Câteodată, problemele tale de identitate sunt importante pentru tine, dar nu extrem de relevante pentru persoana cu care discuți sau pentru relația voastră în general. Nu este nevoie să-i spui noului tău coleg că îți amintește de un fost iubit cu care ai avut o experiență sexuală neplăcută. Este bine să fii conștientă de gândul respectiv, dar a discuta în mod explicit despre asta probabil că nu va ajuta la bunul mers al conversației. Poți identifica problema în mintea ta și apoi poți recunoaște că reprezintă un aspect asupra căruia trebuie să mai lucrezi.

în alte situații, discutarea explicită a problemelor de identitate te poate ajuta să abordezi esența problemei: „Simt că totul se rezumă la întrebarea dacă sunt sau nu o soție bună. Așa simți și tu?" „Am regretat că nu am spus nimic la înmormântarea tatei. Deci e important pentru mine să vorbesc la înmormântarea mamei." „Simt sensibil la criticile privind felul în care scriu.

Am nevoie de feedback, însă trebuie să fim amândoi atenți când întocmim rapoartele/[7]

Des, o conversație dificilă e stopată de reacțiile ambelor persoane la ceea ce li se pare că transpare din discuție despre ele.

Fă-ți curaj și cere ajutor

Câteodată, în viață, ne lovim de probleme cărora nu le putem face față de unii singuri. Aceste lovituri sunt diferite pentru fiecare dintre noi. Poate fi vorba de un fapt distrugător, precum un viol, sau de unul de-a dreptul oribil, precum un război. Poate fi vorba de o afecțiune fizică sau mentală, de o dependență sau de o pierdere grea. Sau poate fi vorba de un lucru care nu i-ar deranja pe alții, dar care te deranjează pe tine.

Considerăm adesea că oamenii care suferă în tăcere sunt demni de apreciere. Dar când suferința se prelungește sau interferează cu ceea ce dorim să obținem în viață, atunci aceasta devine, mai degrabă, o atitudine necugetată decât una curajoasă. Dacă ai încercat să treci peste suferința ta și nu ai reușit, te încurajăm să ceri sprijin. Fă apel la prieteni, la colegi, la familie, la profesioniști, la oricine care te poate ajuta.

Pentru mulți dintre noi, acest lucru nu este ușor. Discuția centrată pe identitate indică foarte clar că nu este în regulă să cerem ajutor — că acest lucru este rușinos sau denottl slăbiciune și îi împovărează pe alții. Aceste gânduri sunt greu de zdruncinat, dar pune-ți următoarea întrebare: dacă o persoană pe care o iubești — un unchi sau fiica ta, un coleg preferat — s-ar afla în situația în care te afli tu, ai considera că este în regulă ca *acea persoană* să-ți ceară ajutorul? Atunci tu de ce n-ai proceda la fel?

Dacă nu îți stă în fire să ceri ajutor, atunci o să-ți fie greu să faci acest lucru. Iar atunci când vei decide să o faci, vei vedea că nu sunt toți dispuși să te sprijine, iar acest lucru este dureros, însă mulți oameni o vor face. Și acordându-le suficientă încredere pentru a le cere ajutorul, le oferi o foarte bună ocazie de a face ceva pentru o persoană la care ții. Apoi, într-o zi, s-ar putea să ai șansa de a-i ajuta la rândul tău.

Discuția cu rol de informare

7

Care este scopul tău: *când să deschizi discuția și când să renunți*

Nu poți face față tuturor conversațiilor dificile pe care le întâmpini. Viața este prea scurtă, iar lista acestora, prea lungă, în acest caz, cum decizi când e cazul să porți o discuție, pentru prima sau pentru a cincizecea oară? Și cum selectezi problemele pe care să nu le aduci în discuție?

Acestea sunt întrebările care nu ne dau pace atunci când stăm treji peste noapte, îngrijorați și auzind în fundal lătratul câinelui vecinilor. în prima jumătate a acestei cărți, am discutat despre *ce* se cuvine să aduci în discuție. în această a doua jumătate, vom descrie *modul* în care poți face acest lucru. Dar înainte de a ajunge la acest aspect, să vorbim despre *momentul* în care trebuie să aduci problemele în discuție.

A ridica sau nu o problemă: cum să te decizi?

Lucrurile ar fi foarte simple dacă ar exista câteva reguli stricte și ușor de aplicat legate de momentul în care trebuie să aduci o problemă în discuție și de cel în care e mai bine să abandonezi subiectul. „Nu discuta niciodată despre politică la masă", „Indiferent de ce s-ar întâmpla, nu deschide o discuție dimineața, înainte de ora opt" și: „Fii întotdeauna de acord cu șeful tău" au avantajul de a fi reguli clare. Chiar dacă sunt niște absurdități și nu sunt deloc prea utile.

Decizia de a discuta o problemă cu soțul, cu agentul sau cu mecanicul ține numai și numai de tine. întrucât fiecare situație este diferită, nu există o regulă simplă pe care să ți-o putem punem la dispoziție și care să te ghideze în luarea unei decizii înțelepte. Tot ce *putem* să-ți oferim este un set de întrebări și de sugestii care să te ajute să cântărești necesitatea și să alegi modalitatea prin care ai putea deschide o discuție.

Cum știu că am făcut alegerea corectă?

Atunci când încercăm să ne hotărâm dacă să ridicăm sau nu o problemă, adesea gândim: „Mi-aș dori să pot lua decizii ferme. Dacă aș fi mai inteligent, acest lucru nu ar mai reprezenta o problemă atât de mare pentru mine." Adevărul este că nu e potrivit să vorbim în termeni de „alegere corectă". Nu ai cum să știi dinainte cum vor evolua lucrurile. Așa că nu-ți pierde timpul căutând soluția corectă în legătură cu ce ar trebui să faci. Nu numai că este inutil, ci și dăunător.

Mai bine concentrează-te asupra obiectivului *de a gândi limpede* atunci când îți asumi sarcina de a lua o decizie. Acesta este cel mai bun lucru pe care îl poate face cineva.

Folosește cele trei tipuri de discuții

In orice situație, folosește cât poți de bine cele trei tipuri de discuții. Asigură-te că ai un control mai mare asupra sentimentelor tale, asupra problemelor-cheie legate de propria identitate și asupra posibilelor distorsiuni sau lacune privitoare la percepțiile tale. Analizează limpede aspectele pe care le cunoști (propriile sentimente, experiența și propria versiune a poveștii, problemele tale de identitate) și pe cele pe care nu le cunoști (intențiile, perspectiva sau sentimentele celeilalte persoane).

Această abordare te va ajuta să devii mai conștient de procesul comunicării și să ai o perspectivă mai exactă asupra aspectelor care îngreunează conversațiile. Uneori, perspectivele pe care le vei descoperi vor exprima un răspuns clar: „Este important să aduc în discuție această problemă, iar acum am câteva

idei despre cum aș putea să fac asta într-un mod diferit" sau: „Acum încep să înțeleg de ce nu va fi, probabil, util să port o conversație."

Trei tipuri de discuții inutile

Când analizezi dacă se cuvine sau nu să deschizi o discuție, vei descoperi că, deși acest lucru pare de cele mai multe ori perfect îndreptățit, există și momente în care nu are niciun sens. Pentru a lua o decizie înțeleaptă, e nevoie să-ți adresezi trei întrebări.

Conflictul real este, de fapt, unul strict personal?

Uneori dificultățile pe care le ridică o anumită situație au o legătură mult mai mare cu ceea ce se întâmplă în interiorul tău decât cu ceea ce se întâmplă între tine și cealaltă persoană, în acest caz, o conversație, adică un raport de interacțiune, nu va fi prea lămuritoare sau prea folositoare, cel puțin nu înainte să fi purtat o conversație mai lungă cu tine însuți.

Analizând conversația interioară referitoare la propria identitate, Carmen a reușit să soluționeze disputa pe care o avea cu soțul său cu privire la responsabilitatea gestionării anumitor activități legate de copii, cum ar fi programul de utilizare comună a mașinii, programările la medic și lecțiile de pian:

> „în ciuda faptului că eu munceam cu normă întreagă pentru a susține familia, iar Tom stătea acasă cu copiii, tot eu eram cea care făcea cea mai mare parte a treburilor. Simțeam că Tom nu era suficient de responsabil. După cum vedeam eu lucrurile, el continua să «scape situația din mână»; eu trebuia să preiau controlul pentru a mă asigura că lucrurile merg așa cum trebuie.
>
> Dar atunci când am început să examinez conversația interioară referitoare la identitatea mea, am înțeles de ce insistam să *dețin* eu controlul asupra acestor aspecte ale vieții copiilor — probabil din cauza sentimentelor contradictorii

legate de faptul că muncesc cu normă întreagă. îmi place munca mea. Sunt bună la ceea ce fac și am un venit decent.

Cu toate acestea, sentimentul de culpabilitate nu-mi dă pace și există momente în care sunt geloasă că fiica mea i se adresează adesea lui Tom atunci când are o problemă, înainte de a veni la mine/'

După ce a realizat că asumarea responsabilității pentru organizare reprezenta modul ei de a se autoconvinge că e în continuare o mamă bună — implicată și indispensabilă pentru starea de bine a copiilor ei —, Carmen a fost capabilă să lase deoparte resentimentele pe care le simțea atunci când scăpau lucrurile de sub control: „l-am dat anumite responsabilități lui Tom și, în același timp, mi-am schimbat modul de gândire cu privire la aceste responsabilități. Este, mai degrabă, vorba de lucruri pe care am decis să le iau eu asupra mea, ca să mă simt implicată în viața de familie, iar nu de lucruri pe care le-a neglijat el."

Există o modalitate mai bună de a aborda problema decât discutând despre ea?

Pe măsură ce-ți clarifici sentimentele sau îți identifici contribuția la o situație, este posibil să conștientizezi că nu este necesar să deschizi o discuție, ci, mai degrabă, să faci o schimbare în comportamentul tău. Uneori acțiunile sunt mai eficiente decât cuvintele.

Walter a purtat o serie de conversații dificile cu mama lui, referitoare la ferma familiei situată la nord de Missouri. El povestește:

„De când a murit tata, frații mei au ajutat-o pe mama să administreze ferma. De fiecare dată când discut cu ea, mă întreabă când am de gând să mă întorc acasă și să mă alătur afacerii familiei — sau măcar să accept slujba bătrânului doctor Denny și să devin medicul orașului.

Mie îmi place să locuiesc în St. Louis, unde am o carieră extraordinară în pediatrie, așa că abordarea cu care credeam că voi avea succes era aceea de a-i comunica mamei să

renunțe la acest subiect, să accepte că nu mă întorc acasă — cel puțin, nu curând.

Dar gândindu-mă la cele trei tipuri de conversații, am decoperit anumite lucruri. Am realizat că, dincolo de faptul că eram frustrat și stăpânit de resentimente atunci când mama ridica această problemă, apreciam totuși că îi este dor de mine și eram recunoscător că am o familie și posibilitatea de a mă întoarce acasă. Și eram trist deoarece copiii mei nu puteau avea relația strânsă pe care o au nepoatele mele cu bunica lor, ei neavând astfel șansa de a crește într-o fermă, lucru care a reprezentat o experiență minunată pentru mine.

Una dintre cele mai importante revelații am avut-o atunci când mi-am imaginat percepțiile și sentimentele mamei mele. Mi-am dat seama dintr-odată că ceea ce încerca, de fapt, mama să-mi comunice era că își dorește să știe ce se întâmplă cu mine — să facă parte din viața noastră. își dorea să mă mut cu familia la fermă, ca să poată fi mai aproape de noi și mai implicată în viața noastră. însă atunci când îmi comunica acest lucru întrebându-mă când am de gând să mă întorc acasă, reacția mea era aceea de a tăia din scurt conversația. Apoi nu o mai sunam săptămâni întregi, pur și simplu pentru că îmi era groază să port aceeași discuție din nou. Astfel, am sfârșit prin a o face să se simtă chiar *mai* îndepărtată de noi — iar acest lucru o făcea să ne spună cât de mult îi lipsim și astfel o luam de la capăt/'

Odată ce Walter și-a lămurit sistemul de contribuție și a înțeles complexitatea propriilor sentimente, și-a dat seama că nu era nevoie să poarte o conversație cu mama lui pentru a-i cere să nu-1 mai întrebe când se întoarce acasă. în primul rând, trebuia să schimbe propria contribuție la problemă.

„Am început să-i telefonez mai des mamei, să-i transmit noutăți despre activitățile copiilor și să o invit să ne viziteze în St. Louis doar așa, de plăcere, și nu pentru vacanță sau pentru vreun eveniment în familie. Atunci când s-a pus din nou problema revenirii mele acasă, în loc să suprim conversația, i-am spus cât de multe satisfacții îmi aduce profesia

mea. I-am descris, de asemenea, sentimentele de regret și de confuzie pe care le resimțeam din cauza faptului că nu reușesc să petrec mai mult timp cu familia și i-am spus că îmi doresc ca ea să petreacă mai mult timp cu copiii mei. Acest lucru s-a concretizat în invitația adresată fiicelor mele de a petrece vara împreună cu verișoarele lor, la fermă. Treptat, mama a ajuns să mă întrebe din ce în ce mai rar când mă întorc acasă/[7]

Și, în mod deloc surprinzător, Walter s-a apropiat mai mult de mama lui.

Există anumite conversații care, pur și simplu, nu trebuie începute sau, chiar mai mult, acest lucru nici măcar nu este posibil. Și totuși, vrei să faci ceva. în timp ce făcea naveta zilnic, Fran, o persoană care militează cu succes pentru drepturile angajaților, a avut un schimb de replici neplăcut cu unul dintre încasatorii de taxe pentru drumuri. Fran are obiceiul să țină în torpedo numai monede de douăzeci și cinci de cenți, cu acestea plătind taxa de cincizeci de cenți, ca să nu fie nevoită să caute după bani pe întuneric și să-și abată privirea de la drum. în consecință, în puținele dăți în care plătește taxa cu o bancnotă de un dolar, preferă să primească restul în monede de douăzeci și cinci de cenți. Atunci când un încasator îi oferă ca rest monede de cinci și de zece cenți, ea îl refuză și îi cere, în schimb, monede de douăzeci și cinci de cenți.

în general, încasatorii nu sunt deranjați de acest lucru, însă într-o zi unul dintre ei a izbucnit: „De unde și până unde credeți voi, bogății, că sunteți îndreptățiți să ridicați atâtea pretenții? Ți-a trecut măcar prin minte că poate ți-am dat restul în monede de zece cenți cu un motiv?" Frustrată, Fran a replicat: „Ei bine, da, dar pur și simplu mi se pare mult mai probabil ca dumneata să ai mai multi bani mărunți decât mine." Auzind acest lucru, încasatorul a replicat, în timp ce-i trântea două monede de douăzeci și cinci de cenți în mână: „Nu ai nici cea mai vagă idee cum e slujba mea. Și nici măcar nu-ți pasă! Treci!" Mută de uimire și furioasă, Fran a plecat mai departe.

Gândindu-se la acest schimb de replici mai tîrziu acasă, Fran și-a dat seama că furia ei a izbucnit în cea mai mare măsură din negarea mai multor adevăruri neplăcute: într-adevăr, s-a simțit îndreptățită să ridice pretenții și chiar i s-a părut justificat să procedeze așa atunci când a cerut monede de douăzeci și cinci de cenți; *nu* i-a trecut prin minte sub ce fel de constrângeri acționa încasatorul; și da, din punctul lui de vedere, părea într-adevăr bogată. Toate aceste lucruri se aflau în contradicție cu aspecte importante ale modului în care îi plăcea să se privească pe sine. Deși nu aproba modul în care se purtase încasatorul, acum putea, cel puțin, să-și imagineze cum ar fi fost să fie în locul lui la sfârșitul unei zile lungi, cu un șir interminabil de mașini în tinzând u-se în fața sa.

Intr-un final, Fran s-a liniștit și a încetat să mai viseze cum o să se apere în fața acestui om data viitoare când îl va întâlni la punctul de trecere. De asemenea, și-a privit experiența dintr-o perspectivă mai complexă. Își dorea în continuare să facă ceva în legătură cu această situație, însă acum a optat pentru o altă abordare ce părea potrivită. Așa că a compus o scrisoare către Direcția Regională de Drumuri și Poduri, exprimându-și dorința de a primi ca rest monede de douăzeci și cinci de cenți fără a-i pune pe încasatori într-o situație dificilă și întrebând care ar fi măsurile ce ar putea fi luate pentru a remedia această problemă. Spre plăcuta ei surpriză, a primit un răspuns în care i se spunea că încasatorilor le este permis să aducă numai o anumită sumă în bani mărunți la punctul de încasare și că nu au voie să părăsească locul de muncă, cu excepția cazurilor în care li se cere acest lucru. Direcția de Drumuri și Poduri i-a mulțumit că a ridicat această problemă și i-a explicat că a găsit o soluție bună pentru a-i îndeplini solicitarea și pentru a pune capăt situației dificile în care erau puși angajații săi.

Intențiile tale sunt îndreptățite?

Imaginează-ți că îl întrebi pe directorul NASA despre scopul unei anumite misiuni spațiale și că primești următorul răspuns:

„Hm, nu știu. Ne-am gândit să trimitem pe cineva în spațiu și să vedem la fața locului cum stau lucrurile/[7]

Foarte puțin probabil. Cu toate acestea, modul în care ne angajăm uneori în conversații este imul similar. Ne trezim în mijlocul discuției și niciunul dintre noi nu știe prea bine despre ce este vorba sau care ar fi un deznodământ fericit.

Alteori încercăm să purtăm conversații în condițiile în care obiectivele noastre sunt, pur și simplu, lipsite de fundament. Când se întâmplă acest lucru, nimic din ceea ce vei spune sau face nu va fi de ajutor (ba s-ar putea chiar să înrăutățească lucrurile), pentru că ai ales o destinație imposibil de atins.

Ține minte, nu-i poți schimba pe ceilalți. In multe situații, obiectivul nostru, atunci când începem o conversație, este acela de a-1 face pe cel de lângă noi să se schimbe. Nu este nimic rău în a spera la o schimbare. Nevoia de a-i schimba pe ceilalți este firească. Ne dorim ca aceștia să fie mai iubitori, să ne aprecieze eforturile mai mult, să ne respecte intimitatea sau să fie mai sociabili la petreceri. Să accepte cariera sau orientarea sexuală pe care am ales-o. Să creadă în Dumnezeul nostru și în punctele noastre de vedere legate de grijile cotidiene.

Problema este că *nu putem realiza aceste lucruri.* Nu putem face pe altcineva să-și schimbe opiniile și nu-1 putem forța să-și schimbe comportamentul. Dacă am putea, multe conversații dificile ar dispărea. Am spune: „Iată care sunt motivele pentru care ar trebui să mă iubești mai mult", iar celălalt ar răspunde: „Acum, că știu care sunt motivele, te iubesc mai mult."

Dar știm că lucrurile nu funcționează așa. Schimbările de atitudine și de comportament se produc rareori pe baza argumentelor și a faptelor prezentate sau a încercărilor noastre de persuasiune. Cât de des îți schimbi *tu* valorile și convingerile — sau cât de des renunți la persoanele pe care le iubești ori la lucrurile pe care ți le dorești în viață — pe baza a ceea ce îți spune altcineva? Și cât de mare e probabilitatea să faci așa ceva atunci când persoana care încearcă să te schimbe nu pare pe deplin conștientă de motivele pentru care vezi lucrurile altfel de la bun început?

Putem avea o oarecare influență asupra celorlalți, însă în acest caz trebuie să fim foarte atenți. în mod paradoxal, încercarea de a schimba pe cineva se concretizează rareori într-o schimbare. Pe de altă parte, a antrena pe cineva într-o conversație al cărei obiectiv este descoperirea reciprocă duce adesea la materializarea unei schimbări. De ce? Pentru că atunci când ne propunem să încercăm să schimbăm pe cineva, este mult mai probabil să ajungem să ne certăm cu acea persoană, decât s-o ascultăm. Această abordare sporește mai degrabă șansele ca interlocutorul să devină defensiv, decât să se arate dispus să asculte un sfat. Este mult mai probabil ca ceilalți să se schimbe atunci când simt că îi înțelegem și când se simt ascultați și respectați. Este mult mai probabil să se schimbe dacă se simt liberi să *rut* o facă.

Nu te concentra asupra detensionării pe termen scurt, dacă implică costuri pe termen lung. O altă greșeală des întâlnită este aceea de a acționa pentru o detensionare pe termen scurt, cu prețul creării unei situații mai dificile în viitor.

Janet a învățat această lecție în cel mai dureros mod posibil. Cu douăzeci de ani de experiență în managementul financiar al organizațiilor nonprofit, nu și-a imaginat niciodată că o membră a consiliului director care îi pune competența la îndoială ar putea să o facă să plângă. însă iată că așa s-a întâmplat, într-un final, sătulă să fie atacată de fiecare dată când prezenta situația bugetului, a decis s-o înfrunte pe femeia respectivă, o doamnă pe nume Sylvie. Lucrurile nu au mers bine. Janet povestește:

„Privind retrospectiv, deși spuneam ceea ce mi se părea potrivit — îmi asumam responsabilitatea pentru propria contribuție și așa mai departe —, cred că ceea ce-mi doream cu adevărat era să o pun la punct. îmi doream să se simtă pe atât de neînsemnată, pe cât mă simțisem și eu. Și voiam să o fac să înțeleagă că nu-i era permis să se poarte așa cu mine.

Of, i-am spus toate aceste lucruri. Și am plecat de la întâlnire cu un sentiment minunat... pentru aproximativ

cincisprezece minute. Apoi am început să regret o parte dintre lucrurile pe care le-am spus și am realizat că tocmai înrăutățisem situația, hrănind rivalitatea dintre noi. Adevărul era că *avea* autoritatea de a mă trata astfel, și tot ce am realizat a fost să cresc șansele ca ea chiar să se poarte așa."

Dacă scopul tău este acela de a o schimba pe cealaltă persoană sau comportamentul acesteia, de a da frâu liber sentimentelor sau de a o pune la locul ei, atunci este destul de probabil ca, purtând o asemenea conversație, să generezi multe dintre consecințele negative de care te temi. Spunând: „Ești insensibil/un om pe care nu mă pot baza/insuportabil", *vei* pune în pericol relația dintre voi. Probabil că vei răni sentimentele celeilalte persoane, vei provoca o reacție defensivă sau vei fi concediat.

Nu mai trebuie menționat că Janet s-a blocat la faptul că a fost tratată rău de Sylvie, fără a avea la îndemână vreo modalitate de a soluționa problema. Ea ar putea purta o conversație constructivă cu Sylvie dacă și-ar schimba puțin obiectivele. Dacă ar încerca să abordeze problema cu o oarecare curiozitate legată de motivele pentru care Sylvie reacționează așa cum o face, această conversație ar putea fi una care să merite efortul. Janet ar putea să o vadă ca pe o ocazie de a afla versiunea Sylviei, de a-și împărtăși propria versiune și apoi de a descoperi metode prin care ar putea conlucra. Face Janet acest lucru? Este Sylvie conștientă de impactul pe care îl are asupra lui Janet? Este acesta modul în care a obținut Sylvie rezultate în trecut? Ce sfat i-ar putea da Janet Sylviei în legătură cu modul în care ar putea obține o reacție mai bună din partea ei?

Dacă Janet ar fi abordat conversația manifestând curiozitate față de punctele Sylviei de vedere, ar fi fost mult mai puțin probabil ca discuția să provoace o reacție negativă sau să strice relația lor. Janet ar fi consolidat relația, dacă ar fi încercat să afle, împreună cu Sylvie, motivul pentru care lucrurile au fost atât de dificile.

Negociind cu tine însuți pentru a-ți schimba obiectivele, poți *reduce probabilitatea* ca discuția s-o apuce pe un făgaș riscant și poți îmbunătăți șansele de a ajunge la un rezultat constructiv.

După ce lansezi o acuzație, nu te eschiva! Adesea, atunci când avem ceva important de spus, o spunem exact în momentul când respectivul lucru ne provoacă neplăceri. Cei mai multi dintre noi sunt suficient de înțelepți pentru a evita erorile proastei sincronizări. Dacă cineva ne spune că tocmai s-a întors de la doctor și că până la urmă va trebui să fie operat, puțini dintre noi vor spune: „îmi pare rău să aud asta. Ah, să știi că îmi datorezi cinci sute de dolari/[7]

Alta este greșeala legată de proasta sicronizare pe care o facem. Acuzăm și ne eschivăm. Un angajat ajunge cu întârziere la muncă și, de vreme ce intenționai să discuți cu el despre acest aspect, îi spui: „Din nou în întârziere, nu?", după care lași lucrurile așa. Sau mergi în vizită la fiul tău în weekend, observi sticlele de bere goale din coșul de gunoi și spui: „Văd că tot nu te-ai lăsat de băut."

Aceste comentarii pornesc de la intenția de a ajuta. Speri că angajatul sau fiul tău va recepționa mesajul. însă, deși comentariile respective s-ar putea să te ajute *pe tine* să te simți puțin mai bine („Cel puțin am spus ceva"), pe celălalt îl determină să devină defensiv și nemulțumit, lucru care nu va produce tipul de schimbare la care te gândeai.

O regulă bună de urmat este următoarea: dacă vrei să discuți, discută. Discută cu adevărat. Iar dacă vrei să discuți cu adevărat, nu poți face acest lucru din zbor. Trebuie să stabilești un moment în care să porți discuția. Trebuie să fii explicit atunci când îi ceri celuilalt zece minute sau o oră pentru a discuta despre un lucru care este important pentru tine. Nu poți purta o conversație reală în treizeci de secunde, iar o vorbă aruncată la întâmplare nu va fi de niciun folos. Dacă tot ce poți face e să acuzi și apoi să te eschivezi, mai bine nu mai aduce deloc problema în discuție.

Detașarea

Felul în care am abordat problemele în această carte te poate ajuta să obții o mulțime de rezultate uimitoare. Vei recunoaște o discuție care a ajuns într-un punct mort, urmând să nu producă niciun rezultat, cel puțin până când nu clarifici anumite probleme personale sau nu încerci să-ți schimbi propria contribuție. Iar când vei alege să te angajezi în discuție, vei învăța, treptat, cum să nu-ți mai pui singur piedici — identificând și ocolind modalitățile pe care obișnuiai să le urmezi. în timp, îți vei minimiza propria anxietate și-ți vei consolida cele mai importante relații.

însă această abordare nu este magică. Câteodată — în ciuda celor mai aprige eforturi — nimic nu ajută. Nu-1 poți forța pe celălalt să acorde importanță relației sau să rezolve lucrurile. Indiferent de câte ori îi explici fiului tău că ești îngrijorat atunci când nu îți dă telefon, este posibil ca el să nu te sune. E posibil ca șeful tău să-și piardă, în continuare, calmul. Este posibil ca mama ta să nu înțeleagă niciodată că în copilărie te-ai simțit abandonat emoțional.

Uneori îți evaluezi obiectivele și câteva posibile strategii și decizi să nu porți o conversație cu celălalt. Problemele afectează sau uzează relația, așa că trebuie să treci peste ele. Ai capacitatea de a le depăși.

Alteori nu este atât de ușor. Dintr-un motiv sau altul, chiar dacă bănuiești că cea mai bună alegere este aceea de a nu începe o conversație, situația, pur și simplu, te sufocă. Versiunea ta încă te afectează din punct de vedere emoțional; te copleșește un val de emoții de fiecare dată când te gândești la ea. Ai decis să treci mai departe, însă emoțiile par să nu-ți dea pace.

Unii oameni spun că detașarea este o chestiune de opțiune. Alții consideră că aceasta apare numai în condiții propice — după ce ți-ai exprimat sentimentele, după ce ai început deja o nouă relație sau după ce ai fost *tu însuți* iertat. De ce ai nevoie pentru a fi capabil să te detașezi cu adevărat? Să-ți deschizi palmele și să lași amarul, exasperarea, durerea și rușinea să-ți alunece printre degete?

Nu putem pretinde că deținem răspunsul la această întrebare. Și privim cu îndoială pe oricine consideră că soluția există și este ușoară. Cred că răspunsul este diferit pentru fiecare dintre noi.

Ceea ce știm este că, de obicei, detașarea se produce în timp și că rareori presupune un drum ușor. Nu e simplu să te eliberezi de durerea sau de rușinea pe care ai acumulat-o din experiențele trecute. Nu e simplu să-ți schimbi versiunea — să te debarasezi de rolul de victimă sau de nemernic și să-ți atribui ție și celeilalte persoane roluri mai complexe, mai eliberatoare. Nu e simplu să te accepți așa cum ești.

Dacă cineva îți spune că *trebuia* să fi depășit deja o anumită problemă sau o relație, nu îl crede. Convingerea că există un interval optim pentru a trece peste o experiență reprezintă doar o modalitate în plus de a rămâne în continuare blocat în păienjenișul acesteia. Insă nu trebuie nici să crezi că nu poți face nimic pentru a căpăta puterea de a te detașa de o experiență sau că ai nevoie doar de timp. Există o mulțime de lucruri pe care le poți face pentru binele tău.

Fă presupuneri eliberatoare!

Discuția centrată pe identitate reprezintă un început bun, punând sub semnul întrebării unele dintre presupunerile obișnuite care pot sta în calea detașării și împăcându-te cu alegerile tale. Vă prezentăm în continuare patru presupuneri eliberatoare.

Nu este responsabilitatea mea să ameliorez situația; responsabilitatea mea este să fac tot ce îmi stă în putință. Pentru Karenna, cheia către încheierea unei relații a fost renunțarea la iluzia că lucrurile ar putea merge mai bine:

> „Până acum, nu am avut parte decât de relații care au eșuat, așa că mi-am dorit ca aceasta din urmă să funcționeze. Dar nu numai că mi-am dorit să funcționeze. Undeva, pe parcursul drumului, am decis că, indiferent de ce s-ar întâmpla, *trebuie* să funcționeze și că e de datoria mea să mă îngrijesc de acest lucru. Am încercat tot ce se putea și probabil ar fi

trebuit să închei această relație mai repede. însă mi-a fost greu să renunț la ideea că lucrurile ar fi putut merge bine între mine și Paul, dacă aș fi fost un om mai bun, dacă aș fi spus cuvintele potrivite la timpul potrivit, dacă m-aș fi străduit mai mult sau dacă aș fi făcut altceva/'

în situația Karennei, o parte din procesul de renunțare la vină și la tristețe a fost reprezentată de acceptarea faptului că uneori există limite — nu poți avea întotdeauna o relație liniștită, benefică, strânsă și durabilă. Dar poți încerca.

Și ceilalți au limitări. Uneori îi vei dezvălui celeilalte persoane sentimentele și perspectivele tale sau impactul pe care îl are asupra ta, iar ea va spune că înțelege și fiecare dintre voi va fi de acord să-și schimbe comportamentul. Apoi ea va face din nou acel lucru care te deranjează, iar tu vei gândi: „Ei bine, acum știe ce anume mă deranjează. Atunci care e problema? Nu sunt suficient de important pentru ea? Vrea cu tot dinadinsul să mă înnebunească? Ce ar trebui să înțeleg din asta?"

Unul dintre lucrurile pe care ar trebui să le înțelegi este că și cealaltă persoană este la fel de imperfectă ca tine. Indiferent de cât de clar îi explici că îți face rău faptul că bea, că te deranjează că uită anumite lucruri sau că te întristează lipsa ei de responsabilitate, este posibil să nu aibă capacitatea de a fi altfel, cel puțin nu în acel moment.

După ce a jucat toată viața rolul de soră mai mare, Alison nu și-a putut schimba atitudinea peste noapte, chiar dacă și-ar fi dorit acest lucru. La un moment dat, fratelui ei mai mic i-a fost, probabil, mai ușor să accepte că are și ea defecte și să-i tolereze atitudinea dominatoare decât să se certe întruna cu ea. El are capacitatea de a rezolva problemele legate de propria identitate, astfel încât Alison să comunice mai ușor cu el, și de a o iubi pentru lucrurile care îi plac și pe care le admiră la ea.

Acest conflict nu mă reprezintă. Una dintre barierele importante de care ne lovim atunci când încercăm să ne detașăm apare în momentul îii care integrăm conflictul în propriul simț

al identității. La nivel mental, *suntem* fiul cel mai puțin apreciat, soția care a suferit o perioadă îndelungată sau parte a grupului celor oprimați. Ne autodefinim personalitatea în funcție de conflictul pe care îl avem cu alții.

In ultimii patru ani, în compania pentru care lucra Rob, conducerea era divizată din cauza mai multor probleme strategice. Făcând parte din grupul „învinșilor", Rob și-a confundat identitatea profesională cu rolul de a fi unul dintre puținii care încă mai rezistau și se opuneau conducerii. în momentul unei fuziuni neașteptate, grupului lui Rob i s-a încredințat controlul, iar satisfacția pe care a simțit-o atunci a fost întunecată de o oarecare neliniște. Nemaifiind în opoziție, Rob nu mai știe cu certitudine cum ar trebui să se privească pe sine. Probabil că modalitatea în care se autopercepea înainte era influențată prea mult de rolul pe care îl juca în conflict.

O dinamică similară întâlnim și în conflictele de natură etnică. Percepția noastră despre comunitatea în care trăim este adesea definită în funcție de ceea ce *nu* ne caracterizează, de lucrurile cărora ne opunem și de greutățile pe care le-am îndurat. Din nefericire, ajungem să acceptăm această formă de percepție, întrucât ea ne poate anihila nu numai rolul, ci și identitatea colectivă.

Este cunoscut că situațiile de acest gen sunt dificil de gestionat, deoarece nu suntem dispuși să renunțăm la propria identitate decât în cazul în care există ceva mai bun cu care s-o înlocuim. Dacă te simți copleșit de un conflict și începi să-ți vezi propria identitate ca fiind legată de această dispută, fă un pas înapoi și amintește-ți care este motivul pentru care te afli în acea dispută. Lupți pentru ceea ce este corect și cinstit, nu pentru că ai nevoie de acest conflict pentru a supraviețui.

Dacă mă detașez nu înseamnă că nu-mi mai pasă. Adesea, nu avem capacitatea să ne detașăm de probleme deoarece ne este teamă că, dacă o facem, acest lucru va demonstra că nu ne mai pasă. Dacă tu și sora ta nu ați fi certate, cum i-ai arăta cât de importantă este pentru tine sau cum ai putea să-ți dai seama că ești la fel de importantă în viața ei? Este posibil să te detașezi de oameni și situații, și totuși să-ți pese foarte mult de ei? David

s-a confruntat cu această problemă într-un mod mai serios decât cei mai multi dintre noi:

„Când fratele meu a fost ucis, nu am crezut că aș putea să-l iert vreodată pe cel care l-a împușcat — din cauza unui lucru atât de stupid cum este un pahar de băutură la un joc de pocher. Și trebuie să recunosc că eram foarte furios și pe fratele meu pentru că fusese acolo.

Nu am luat parte la proces. Nu aș fi putut. Ani de-a rândul, de fiecare dată când mi se aducea aminte de fratele meu, mă copleșeau furia și durerea provocate de nedreptatea morții lui. în mintea mea, purtam conversații cu fratele meu, spunându-i nu numai cât de trist eram, d și cât de mult mă înfuria că se comportase atât de prostește și că mă abandonase.

Abia recent am reușit să-l iert pe fiecare dintre ei — pe fratele meu *și* pe omul care l-a ucis. A renunța la furie și la indignare nu înseamnă să renunț la dragostea pentru fratele meu sau la sentimentul de abandon. Nu pot face nimic pentru a schimba lucrurile și, într-un final, am acceptat situația. Nu voi trece niciodată peste faptul că mi-am pierdut fratele. încă mai discut cu el. însă conversațiile nu mai sunt atât de dureroase. Chiar dacă m-am detașat mult, asta nu înseamnă că nu mi-e dor de el."

Povestea lui David este o dovadă că putem să renunțăm la furie, păstrând doar dragostea și amintirile. David nu poate și nu vrea să uite ce s-a întâmplat. Oricât de dureroasă a fost experiența respectivă, el a învățat un lucru extraordinar, pe care îl aplică în relațiile cu copiii săi și cu ceilalți. Iar odată cu renunțarea și cu iertarea, încărcătura emoțională resimțită după producerea tragediei s-a diminuat.

Chiar și în situații mult mai banale decât cea cu care s-a confruntat David, detașarea de emoțiile și de problemele de identitate, care sunt implicate într-o discuție dificilă, poate fi unul dintre cele mai grele lucruri pe care ești nevoit să le faci. Conversațiile dificile acționează în esența ființei noastre, acolo unde oamenii și principiile de care ne pasă se intersectează cu imaginea despre noi înșine și cu respectul de sine. In fond, a te detașa

înseamnă a gestiona lucrurile cu pricepere și eleganță, astfel încât să *nu* fii nevoit să porți o conversație dificilă.

Desigur, cu cât devii mai bun în a te angaja în conversații dificile, cu atât vor exista mai puține lucruri de care să fii nevoit să te detașezi. O modalitate pentru a-ți îmbunătăți abilitățile în acest sens este să ai obiective clare.

în cazul în care ridici problema: trei obiective care funcționează

Am discutat deja despre obiectivele care te vor face să dai de necaz. Care sunt însă obiectivele care nu ridică astfel de probleme? Regula de aur în acest caz constă în depunerea efortului necesar pentru o înțelegere reciprocă. Nu este vorba neapărat despre un acord reciproc, ci despre o mai bună înțelegere a versiunii celuilalt, astfel încât să putem lua decizii în cunoștință de cauză (individual sau împreună) cu privire la ceea ce rămâne de făcut în continuare.

Ori de câte ori consideri că o conversație poate deveni dificilă, amintește-ți de următoarele trei obiective.

1. *Află versiunea celeilalte persoane*

Explorarea perspectivei celeilalte persoane ne poartă către fiecare dintre cele trei tipuri de conversații. Ce informații pe care le-am omis sau la care nu am avut acces sunt semnificative pentru cealaltă persoană? Ce experiențe trecute o influențează? Care este motivația pentru care a făcut ceea ce a făcut? Care sunt intențiile ei? Ce impact au avut asupra ei acțiunile noastre? Cu ce consideră că am contribuit noi la problemă? Ce simte ea? Ce însemnătate a avut pentru ea situația respectivă? Cum îi afectează percepția despre propria identitate? Care este miza?

2. *Expriină-fi punctele de vedere și sentimentele*

Obiectivul tău ar trebui să fie acela de a-ți exprima punctele de vedere și sentimentele, spre *propria* satisfacție. Speri că cealaltă

persoană va înțelege și poate chiar va fi mișcată de ceea ce spui, însă nu poți miza pe asta. Ceea ce poți face este să comunici, cât de bine poți, ceea ce este important pentru tine cu privire la punctele tale de vedere, la intențiile, contribuțiile, sentimentele și problemele legate de identitatea ta. îți poți împărtăși versiunea.

3. *Rezolvați problema împreună*

Pe baza a ceea ce ați aflat tu și cealaltă persoană, care ar fi lucrurile care ar îmbunătăți situația? Puteți descoperi împreună modalități eficiente de a satisface nevoile amândurora? Când nevoile voastre sunt conflictuale, puteți folosi standarde echitabile pentru a vă asigura că găsiți o modalitate corectă și realistă de a rezolva conflictul?

Atitudinea și obiectivele merg mână în mână

Aceste trei obiective înglobează faptul că tu și cealaltă persoană vedeți lumea în moduri diferite, că fiecare dintre voi are sentimente puternice în legătură cu ceea ce se întâmplă și că fiecare se confruntă cu propriile probleme de identitate. Pe scurt, fiecare are o versiune proprie. Aveți nevoie de obiective care pot fi luate în considerare împreună cu această realitate.

Acestea sunt obiectivele care decurg dintr-o adordare instructivă, din efortul de a lămuri cele trei conversații și din schimbarea orientării tale interne de la certitudine la curiozitate, de la controversă la explorare, de la simplitate la complexitate, de la „fie/sau" la „și". Aceste lucruri ar putea părea simple — poate chiar simpliste. însă caracterul simplu al acestor obiective este doar o aparență dincolo de care se ascunde dificultatea în a le executa corect, întrucât ele au puterea de a transforma modul în care îți gestionezi conversațiile.

Pornind de la o abordare instructivă și respectând aceste obiective, restul cărții analizează în detaliu modul în care trebuie purtată o conversație instructivă, de la demararea acesteia până la evitarea blocajelor.

8
începutul discuției: *începe cu a treia versiune*

Momentul cel mai stresant al unei conversații dificile este adesea începutul. Este posibil să ne dăm seama din primele câteva secunde că veștile nu sunt prea bune pentru noi, că cealaltă persoană vede lucrurile cu totul și cu totul diferit, că șansele să obținem ceea ce ne dorim sunt reduse. Este posibil ca cealaltă persoană să se enerveze sau să-și piardă răbdarea ori să descoperim că nu dorește să discute deloc cu noi.

Însă, deși începutul este plin de riscuri, el reprezintă totodată o ocazie. La început ai cele mai mari șanse de a stabili direcția conversației. Desigur, poți începe discuția într-o manieră abruptă, dar nu vei ajunge nicăieri; cu toții am avut această experiență. Însă nu trebuie să fie așa. Cuvintele pe care le spui la început îți pot deschide cu adevărat calea spre înțelegerea și soluționarea problemei. Există tehnici pe care le poți deprinde pentru a profita de șansa pe care ți-o oferă începutul conversației și principii simple pentru a înțelege care este motivul pentru care abordările obișnuite iau atât de des întorsături greșite.

Cum trebuie începută o conversație? Haideți să vedem mai întâi cum *nu* trebuie începută.

De ce modalitățile clasice de a începe o discuție nu ajută

într-un fel sau altul, dacă urmează să purtăm o conversație, trebuie să începem spunând *ceva.* Astfel, amintindu-ne, poate,

sfatul unui instructor de înot din copilărie, închidem ochii, inspirăm adânc și sărim:

> Dacă te opui dorințelor tatei, acest lucru ne va destrăma familia.
>
> M-a supărat foarte mult ceea ce ai spus în fața șefului nostru.
>
> Fiul tău, Nathan, e uneori indisciplina! în clasă — întrerupe ora și se ceartă mereu. Ai spus că lucrurile sunt în regulă acasă, însă, în mod sigur, ceva îl influențează.

înainte de a ne da seama, suntem deja depășiți de situație. Cealaltă persoană se simte rănită sau se enervează, noi adoptăm o atitudine defensivă, pregătirea noastră zboară pe fereastră și ne întrebăm de ce am considerat că este o idee bună să purtăm această conversație.

Ce a mers prost?

începem cu propria versiune

Deseori începem o conversație referind u-ne la propria versiune. Descriem problema din perspectiva noastră și declanșăm în celălalt exact reacțiile pe care sperăm să le evităm. Începem chiar din punctul pe care cealaltă persoană îl consideră vectorul problemei. Dacă ea ar fi fost de acord cu varianta noastră, probabil că nu am mai fi ajuns să purtăm conversația. Versiunea noastră trimite semnale, avertizându-l pe celălalt să se apere sau să contraatace.

Declanșăm din start
discuția despre identitatea celeilalte persoane

Invariabil (și adesea neintenționat), versiunea noastră include o părere despre cealaltă persoană — ce fel de om este — și convingerea că, prin prisma variantei noastre asupra evenimentelor, ea este cea care cauzează problema. Deci banala propoziție

de început ne poate da de gol. Haideți să analizăm puțin replicile de mai jos:

Replici de deschidere	Mesajul implicit, referitor la cealaltă persoană
Dacă te opui dorințelor tatei, acest lucru ne va destrăma familia.	Ești egoist, nerecunoscător și nu-ți pasă de familie.
M-a supărat foarte mult ceea ce ai spus în fața șefului nostru.	In cel mai rău caz, m-ai trădat— în cel mai bun caz, te-ai comportat prostește.
Fiul tău, Nathan, e uneori indisciplina! în clasă — întrerupe ora și se ceartă mereu. Ai spus că lucrurile sunt în regulă acasă, însă, în mod sigur, ceva îl influențează.	Fiul tău este un scandalagiu, iar acest lucru se întâmplă, probabil, pentru că nu ești un părinte bun, ci unul care a creat o atmosferă nepotrivită acasă. Ce ascunzi? i

Acestea nu sunt nici pe departe cele mai rele moduri de a începe o discuție, și totuși, nu e greu să ne dăm seama de ce provoacă o reacție defensivă. Declanșăm, încă de la început, discuția despre identitatea celeilalte persoane și nu pare să existe loc în „agenda" noastră și pentru versiunea ei. Este firesc ca interlocutorul să respingă versiunea pe care i-o prezentăm și să insiste să-și expună propria versiune: „Nu încerc să-mi distrug familia, urmez doar dorințele tatei." Sau: „Nathan nu este un copil cu probleme. Oamenii care știu cum să se poarte cu copiii își dau seama că este un băiat adorabil."

Ignorând versiunea celuilalt, declanșăm automat o negociere între versiunea lui și propria versiune asupra evenimentelor, între sentimentele noastre și ale celuilalt.

întrebarea este ce trebuie făcut. în continuare, vă prezentăm două repere importante pentru a începe conversația în direcția potrivită: (1) începe conversația cu „a treia versiune" și (2) lansează invitația de a studia problemele împreună.

Primul pas: începe conversația cu a treia versiune

Pe lângă versiunea ta și a celuilalt, orice conversație dificilă include o a treia versiune, invizibilă. Cea de-a treia variantă a poveștii este aceea pe care ar prezenta-o un observator atent, o persoană care nu are nicio implicare în problema respectivă. De exemplu, într-o dispută în care bicicliștii și șoferii încearcă să obțină supremația asupra străzilor din oraș, cea de-a treia versiune ar fi aceea expusă de urbaniști, care pot înțelege preocupările ambelor părți și motivul pentru care un grup este frustrat din cauza celuilalt. Atunci când e vorba de tensiuni în cadrul unei căsnicii, cea de-a treia versiune ar putea fi a unui consilier marital. Intr-o divergență între prieteni, cea de-a treia versiune ar putea fi perspectiva unui prieten comun, care poate înțelege că ceilalți doi au îngrijorări justificate, care trebuie soluționate.

Gândește ca un mediator

Urbanistul, consilierul marital și prietenul comun au, cu toții, avantajul de a fi observatori neutri sau mediatori. Mediatorii sunt acele terțe persoane care îi ajută pe oameni să-și rezolve problemele. Totuși, spre deosebire de judecători sau de arbitri, mediatorii nu au puterea de a impune o soluție; rolul lor se rezumă la a ajuta cele două părți să comunice mai eficient, la a studia posibile modalități de a merge mai departe.

Una dintre cele mai utile calități pe care le poate avea un mediator este capacitatea de a identifica cea de-a treia versiune, invizibilă. Adică el poate expune problema în fața celor două părți implicate într-un mod care să pară valabil pentru ambele părți în același timp. Este ușor să descrii problema astfel încât doar unul dintre adversari să fie de acord cu ea — de fapt, asta face fiecare dintre noi atunci când începe o conversație pornind de la propria versiune. Ideea este să fim capabili să facem în așa fel încât doi oameni cu versiuni diferite să fie de acord cu una și aceeași variantă.

Mediatorii nu sunt dotați cu o intuiție magică ce le permite să facă acest lucru. Ei se bazează pe o formulă (și pe mult exercițiu),

iar această formulă poate fi deprinsă de oricine. Nu trebuie neapărat să fii în poziția de terță persoană imparțială pentru a începe conversația cu a treia versiune. Poți începe conversația în acest mod și din poziția de parte implicată direct în problemă.

Cele două versiuni nu sunt corecte sau greșite, mai bune sau mai rele, ci doar diferite

Cheia succesului rezidă în capacitatea de a învăța să descrii breșa — sau diferența — dintre propria versiune și versiunea celuilalt. Indiferent de ce ai gândi sau ai simți, poți cel puțin să fii de acord cu faptul că cealaltă persoană vede lucrurile diferit. Iată un exemplu.

Versiunea lui Jason. Colega de cameră a lui Jason, Jill, lasă vasele nespălate în chiuvetă zile întregi. Acest lucru îl înnebunește pe Jason și se concretizează în aceea că el sfârșește prin a face mare parte din curățenie, pentru că nu poate suporta să lase lucrurile așa. în trecut, Jason a ridicat această problemă față de Jill, spunând: „Chiar trebuie ca eu să fac *totul* în casa asta? Nu poți lăsa vasele nespălate atât de mult timp — este riscant pentru sănătate."

Evident, Jason vorbește din perspectiva propriei versiuni. Jill nu va fi încântată de acest început al conversației și este foarte probabil ca ea să răspundă apărându-se sau atacându-l pe Jason. La fel s-ar întâmpla și dacă Jason ar începe conversația cu mai mult tact, spunând ceva de genul: „Jill, trebuie să discutăm despre problema spălatului vaselor." Cu sau fără tact, expune totuși versiunea *lui.*

Versiunea lui Jill. Dacă Jill ar fi cea care ar pune problema, ar începe conversația diferit: „Jason, trebuie să discutăm despre reproșurile tale plictisitoare în legătură cu vasele. Aseară aproape că ai șters masa înainte ca eu să fi terminat de mâncat. E cazul să te relaxezi." Desigur, această variantă o mulțumește pe Jill, însă nu și pe Jason.

Cea de-a treia versiune. Cea de-a treia versiune lasă la o parte verdictele și descrie problema ca pe o *diferență* între Jason și Jill. Aceasta ar putea suna cam așa: „Jason și Jill au opinii diferite referitor la momentul în care ar trebui spălate vasele și standarde diferite cu privire la ceea ce reprezintă o curățenie corespunzătoare și una obsesională. Fiecare dintre ei este nemulțumit de abordarea celuilalt/[7] Acesta este modul în care ar descrie problema un mediator sau un prieten care joacă rolul unui observator. Atât Jason, cât și Jill pot fi de acord cu această versiune diferită.

Pentru că, în mod cert, e o versiune diferită, întrucât nu implică niciun verdict în legătură cu cine are dreptate sau care dintre cele două atitudini este mai răspândită. Cea de-a treia versiune surprinde, pur și simplu, diferența dintre cele două opinii, motiv pentru care cele două părți se pot pune de acord cu una și aceeași descriere a problemei: fiecare simte că varianta sa este luată în calcul ca parte legitimă a discuției.

Odată ce identifici diferența de opinie, poți începe și tu conversația cu cea de-a treia versiune. Astfel, Jason ar putea spune: „Jill, se pare că noi doi avem preferințe diferite cu privire la momentul în care trebuie spălate vasele sau păreri diferite referitoare la momentul în care ar trebui făcut acest lucru. Mă întreb dacă am putea discuta despre asta/[7] Jason poate face această remarcă fără a-și sacrifica propriile puncte de vedere (întrebând ulterior care este versiunea lui Jill și apoi descriind și propria variantă), iar Jill poate fi de acord cu această perspectivă fără a intra în defensivă.

Când vrei să te raportezi la a treia versiune, nu trebuie neapărat să cunoști versiunea celuilalt. Tot ceea ce trebuie să faci este să recunoști aspectele evidente: că există, probabil, o mulțime de lucruri pe care nu le înțelegi în legătură cu perspectiva celuilalt și că unul dintre motivele pentru care îți dorești să porți o conversație este tocmai acela că îți dorești să afli mai multe despre felul în care vede el lucrurile. Când vrei să începi discuția cu a treia versiune, trebuie să spui: „Mi se pare că noi doi vedem în mod diferit această situație. Mi-ar plăcea să-ți împărtășesc felul în care privesc eu lucrurile și să aflu mai multe despre punctul tău de vedere/[7]

Replici de deschidere

Din perspectiva versiunii tale: Dacă te opui dorințelor tatei, acest lucru ne va destrăma familia.
Din perspectiva celei de-a treia versiuni: Voiam să discut cu tine despre dorințele tatei. E evident că avem percepții diferite despre ceea ce a intenționat tata și ceea ce este corect pentru fiecare dintre noi. Voiam să înțeleg de ce vezi lucrurile așa cum le vezi și să-ți împărtășesc și părerea mea. în plus, am temeri și sentimente puternice în legătură cu ce s-ar putea întâmpla cu familia noastră, în eventualitatea unui proces; bănuiesc că și tu simți la fel.

Din perspectiva versiunii tale: M-a supărat foarte mult ceea ce ai spus în fața șefului nostru.
Din perspectiva celei de-a treia versiuni: Voiam să discut cu tine despre ceea ce s-a întâmplat la întâlnirea de azi-dimineață. M-a supărat foarte mult un lucru pe care l-ai spus. Voiam să-ți explic ce anume mă deranjează și, de asemenea, să aflu ce gândești tu despre asta.

Din perspectiva versiunii tale: Fiul tău, Nathan, e uneori indis- ciplinat în clasă — întrerupe ora și se ceartă mereu. Ai spus că lucrurile sunt în regulă acasă, însă, în mod sigur, ceva îl influențează.
Din perspectiva celei de-a treia versiuni: Voiam să-ți spun care sunt îngrijorările mele cu privire la comportamentul lui Nathan în clasă și să aflu care sunt, după părerea ta, motivele ce au contribuit la asta. Știu, din conversația noastră trecută, că noi doi avem puncte de vedere diferite cu privire la acest aspect. Eu consider că, dacă un copil are probleme la școală, de obicei există un factor perturbator acasă. Sunt conștientă că simți că asta nu se aplică și la copilul tău. Poate că împreună ne putem da seama ce anume îl perturbă pe Nathan și cum am putea rezolva această situație.

Cele mai multe conversații începute din perspectiva celei de-a treia versiuni pot să includă ambele puncte de vedere și să lanseze o invitație către o analiză comună. Ia în considerare frazele de început pe care le-am descris mai devreme și modul

în care ar fi ele percepute în cazul în care conversația ar fi începută din perspectiva celei de-a treia versiuni.

Să lași de o parte propria versiune nu înseamnă să renunți la punctul tău de vedere. Obiectivul tău, atunci când începi o conversație, este acela de a o invita pe cealaltă persoană la o analiză comună. Pe parcursul derulării acestei analize, veți studia variantele fiecăruia, iar ulterior veți reveni pentru a vă schimba punctele de vedere în funcție de ceea ce ați aflat și v-ați împărtășit.

în urma discuției cu fratele tău despre modul în care ar trebui împărțite proprietățile tatălui vostru, despre lucrurile care generează aceste puncte de vedere și despre ceea ce simțiți în legătură cu acest conflict, este posibil ca perspectiva ta cu privire la ceea ce este corect să se schimbe. Perspectiva fratelui tău se poate schimba și ea. Și este posibil să găsiți o modalitate de a rezolva problema care să vi se pară corectă amândurora.

Sau este posibil să nu vă puneți deloc de acord. Tu consideri că proprietățile ar trebui împărțite egal între cei trei copii. Fratele tău susține că tatăl vostru a intenționat ca averea să fie împărțită egal între cei șapte nepoți — astfel încât ramura sa din familie, cu trei nepoți, primește mai mult decât tine și unica ta fiică. Chiar dacă nu cădeți de acord cu privire la esența discuției, ați avut amândoi șansa de a arăta cât de tulburător, de supărător și de îngrijorător este acest conflict pentru fiecare, iar tu ai reușit să dobândești o mai bună înțelegere a motivelor pentru care fratele tău vede lucrurile așa cum le vede. Este posibil să reușiți să descoperiri o modalitate de a gestiona diferențele prote- jându-vă, în același timp, relațiile de familie împotriva dezastrului care ar putea fi cauzat de o dispută meschină. Faptul că rămânem deschiși la comunicare și că înțelegem sentimentele și perspectivele fiecăruia transmite un mesaj important, acela că ne pasă unul de celălalt chiar și atunci când nu suntem de acord într-o privință. Că vom păstra comunicarea chiar și atunci când înfățișăm problemele asupra cărora nu putem cădea de acord unui arbitru sau unui tribunal pentru a lua deciziile potrivite, în cel mai rău caz, veți dobândi totuși o mai bună capacitate de a separa neînțelegerile concrete de importanța relațiilor.

Poți aborda perspectiva celei de-a treia versiuni chiar și în cazul în care conversația este inițiată de celălalt

Desigur, nu vei avea întotdeauna ocazia de a pune în aplicare modul în care îți dorești tu să începi conversația. Uneori conversațiile dificile se iscă din senin — la birou sau acasă —, fie că ești sau nu pregătit pentru ele.

Poți urma reperele celei de-a treia versiuni chiar și în cazul în care nu inițiezi tu conversația. Iată ce trebuie să faci. Accepți orice ți-ar spune cealaltă persoană și folosești acest lucru ca fiind jumătatea ei de descriere a celei de-a treia versiuni. De vreme ce a treia versiune include și varianta ei, a începe conversația pornind de la punctul acesteia de vedere nu înseamnă neapărat că ai pierdut controlul.

Dacă Jill vine la Jason și-i spune: „Trebuie să stăm de vorbă despre modul în care distrugi toată bucuria de a lua masa împreună cu această obsesie a ta legată de vase", e posibil ca Jason să-i răspundă prin prisma propriei versiuni: „Ce? *Tu* ești cea care are o problemă. Ești persoana cea mai nepricepută pe care o cunosc!" însă, dacă face acest lucru, va împinge conversația spre un punct mort.

în schimb, Jason poate trata modul în care deschide Jill discuția ca pe partea ei din cea de-a treia versiune. El ar putea spune: „Se pare că ești destul de nemulțumită de modul în care tratez eu problema vaselor. Și eu am o oarecare problemă în legătură cu atitudinea ta cu privire la vase, așa că bănuiesc că avem preferințe și presupuneri diferite față de acest subiect. Cred că ar fi bine să discutăm despre asta..."

Nu numai că Jason a acceptat varianta lui Jill ca pe o parte importantă a conversației, dar a inclus și propria versiune ca parte a procesului de înțelegere a problemei. Procedând astfel, Jason a reușit să schimbe cursul conversației, de la ceartă către înțelegere.

Pasul al doilea: lansează invitația de a rezolva problemele împreună

Cel de-al doilea pas de urmat pentru a porni conversația cu dreptul este să lansezi o invitație simplă: am descris problema într-un mod pe care îl putem accepta amândoi. Acum aș vrea să propun drept obiectiv să ne înțelegem reciproc și să încercăm să rezolvăm împreună problema; încerc să înțeleg dacă este în regulă pentru tine și te invit să purtăm o conversație.

Descrie-ți obiectivele

în cazul în care cealaltă persoană îți va accepta invitația, aceasta trebuie să știe cu ce anume este de acord. Faptul că tu declari în mod deschis că obiectivul tău în această conversație este acela de a-i înțelege mai bine perspectiva, de a i-o împărtăși pe a ta și de a discuta despre cum să acționați împreună în viitor va face conversația mai puțin misterioasă și amenințătoare. Știind că perspectiva sa este luată în calcul în conversație și că această discuție nu este o încercare de a o schimba, este mult mai probabil ca cealaltă persoană să îți accepte invitația.

Invită, nu impune!

Desigur, o invitație poate fi refuzată. Nimeni nu poate forța o altă persoană să se angajeze într-o conversație. Dacă îți definești sarcina ca „a stabili descrierea problemei și obiectivele conversației", chiar și cea mai bine meșteșugită modalitate de începere a conversației poate întâmpina o oarecare rezistență, pentru că aceasta ține loc de a treia versiune. Așadar, ar trebui să-i dai celuilalt posibilitatea de a modifica oferta.

Stabilește-ți mai degrabă obiectivul drept „a oferi și a discuta o posibilă descriere și un posibil obiectiv" pentru conversație. Cu alte cuvinte, sarcina de a descrie problema și de a stabili obiective este o sarcină comună.

Colaborează cu cealaltă persoană la descoperirea soluțiilor

Este foarte probabil ca celălalt să fie receptiv la invitația ta, dacă îi asiguri un rol atractiv în gestionarea problemei. Trebuie să reziști tentației de a o cataloga drept „problemă" sau de a o pune într-o lumină nefavorabilă, pentru că acest lucru va declanșa discuția centrată pe identitate, în cazul celuilalt, și va pune capăt comunicării. Astfel, dacă în cadrul unei negocieri de contract aflate în impas spui: „Observ că avem idei diferite despre care ar fi indemnizația potrivită", atunci nu este nimic greșit până aici. Dacă însă adaugi: „Și de vreme ce tu ești nou în acest domeniu, pot să-ți spun cum stau lucrurile de obicei", l-ai catalogat deja pe celălalt drept novice și ai scufundat corabia.

Dacă intenționezi să-i demonstrezi celeilalte persoane că este naivă, plină de cruzime, manipulatoare etc., invitația ta o să fie refuzată. însă dacă spui: „Mă poți ajuta să înțeleg...?", îi oferi rolul de consultant. O frază precum: „Haide să vedem cum am putea să..." invită la parteneriat. „Mă întreb dacă este posibil să..." lansează o provocare, una care îi deschide celeilalte persoane calea spre un potențial rol de erou.

Rolul pe care i-1 pui celuilalt la dispoziție trebuie să fie unul autentic. însă nu te lăsa prins în capcana de a considera că descrierea ta inițială — versiunea care îl proclamă pe celălalt drept nemernic, de exemplu — este în vreun fel mai pertinentă decât alte roluri pe care i le poți atribui. Este posibil ca redistribuirea celeilalte persoane într-un rol mai atractiv să te forțeze să admiți că, pentru a avea o imagine mai amplă asupra a ceea ce se întâmplă — și pentru a înregistra progrese reale —, ai nevoie de ajutorul său.

Câteodată, cel mai bun lucru pe care îl poți face este să-i atribui celeilalte persoane un rol pozitiv. Poți spune ceva de genul: „Versiunea mea cu privire la ceea ce se întâmplă implică faptul că ești nechibzuit. Știu că, într-o oarecare măsură, acest lucru este nedrept față de tine și am nevoie să mă ajuți să văd lucrurile dintr-o perspectivă mai corectă. Ajută-mă să înțeleg care este punctul tău de vedere în legătură cu această problemă." Astfel,

dai dovadă de onestitate și, în același timp, îi oferi celuilalt prilejul de „a te ajuta să-ți recapeți perspectiva/'

Fii stăruitor!

Recomandarea de a fi stăruitor nu este în dezacord cu sfatul de a lansa o invitație la discuție, mai degrabă decât a impune acest lucru. Este posibil să fie nevoie de un oarecare efort pentru a-1 ajuta pe celălalt să înțeleagă ce îi propui.

Ruth vrea să poarte o conversație cu fostul ei soț în legătură cu timpul pe care îl petrece acesta cu fiica lor, Alexis. In trecut, discuțiile lor au degenerat în certuri. De data aceasta, Ruth începe cu a treia versiune și propune obiective utile. Chiar și așa, este nevoie de puțină negociere pentru a-1 face pe fostul ei soț să fie înțelegător:

RUTH: Brian, am senzația că întâmpinăm anumite dificultăți în a ne lămuri în legătură cu probabilitatea ca tu să te descurci cu timpul pe care-1 ai de petrecut cu Lexi.

BRIAN: Știu, știu. îmi pare rău, OK? A intervenit o urgență la magazin și am fost prins cu tot soiul de întâlniri, încercând să rezolv problema.

RUTH: înțeleg că uneori pot să intervină diverse lucruri. Insă eu mă gândeam la imaginea de ansamblu, deoarece au existat mai multe momente în ultimele luni în care am crezut că am stabilit că tu o să petreci ziua cu Lexi, iar mai târziu am dedus că trăiai cu impresia că planurile noastre sunt oarecum provizorii. Ai înțeles că planul era să vii încoace, *dacă* poți să-ți faci timp.

BRIAN: Asta am spus. *Dacă* pot să-mi fac timp, voi veni.

RUTH: Vezi, iar eu am crezut că am căzut de acord asupra unui plan bine stabilit — că vei fi aici indiferent de ce se întâmplă. Astfel, se pare că noi doi ne înțelegem greșit unul pe celălalt. Mi-ar plăcea să rezolvăm această problemă, pentru că o punem pe Alexis într-o situație dificilă de fiecare dată când noi nu ne înțelegem. Putem să încercăm să rezolvăm această problemă?

BRIAN: Desigur. Nu vreau să o supăr pe Lexi...

Observați că, la început, Brian nu a acceptat sau poate că nici măcar nu a înțeles descrierea problemei ori a obiectivelor pe care a făcut-o Ruth. El se aștepta ca aceasta să ridice tonul, reproșând u-i că nu a venit, așa cum le fusese înțelegerea. însă Ruth a făcut o treabă bună fiind, în același timp, stăruitoare și deschisă la răspunsul lui Brian.

Câteva tipuri specifice de conversații

Dincolo de sfatul general de a iniția conversația pornind de la cea de-a treia versiune, vă putem oferi mai multe sfaturi specifice pentru debutul ei, în funcție de natura conversației dificile pe care o anticipați.

Comunicarea veștilor proaste

Așa cum am precizat în cel de-al doilea capitol, chiar și comunicarea veștilor proaste ar trebui să ia forma unei conversații și, de obicei, este preferabil să prezentați veștile proaste de la început. Nu încercați să-l păcăliți pe celălalt întrebând inițial ceva de genul: „Așadar, care e părerea ta despre relația noastră?", atunci când ceea ce doriți să-i comunicați este: „Vreau să ne despărțim." Și nu discutați timp de două ore despre unele dintre „problemele" pe care le-ați întâmpinat în relație, dacă știți sigur că ceea vă doriți în final este să vă despărțiți.

Dacă vreți să vă anunțați părinții că nu veți merge acasă de Crăciun, să fiți împreună cu familia, ați putea spune: „Am discutat mult despre cât de important este pentru voi să venim acasă de sărbători, dar și despre cât de greu ne este nouă, din punct de vedere financiar și emoțional, să facem acest lucru. Vă sun pentru că am discutat mult cu Juan și am decis că vom petrece Crăciunul aici, împreună cu copiii. A fost o decizie foarte grea și îmi pare rău că vă dezamăgesc. Am vrut să vă anunț cât mai repede posibil și să discutăm puțin, dacă vreți, despre ceea ce simțiți în legătură cu decizia noastră și despre punctul nostru de vedere."

Acest lucru nu înseamnă că, dacă trebuie să comunicați atât vești bune, cât și vești proaste, trebuie să începeți cu cele proaste. Mai degrabă, anunțați de la început că aveți de comunicat două tipuri de vești. Mai mult decât atât, l-ați putea întreba pe interlocutor cu ce vești să începeți. Sau poate există o ordine logică de urmat, pe care o puteți face cunoscută celuilalt.

Adresarea solicitărilor

Anumite conversații dificile au la bază dorința noastră de a obține ceva. Un exemplu des întâlnit este solicitarea unei măriri de salariu. Cum ar trebui să începem?

„Mă întreb dacă acest lucru ar fi justificat...?" Sfatul nostru simplu în legătură cu solicitările de acest gen este următorul: nu faceți să pară c-ar fi vorba de o solicitare. în schimb, lansați o invitație spre a vedea dacă se cuvine să cereți o mărire de salariu, dacă o astfel de acțiune este justificată. Aceasta nu este o dovadă de timiditate, ci că sunteți mai bine conectați cu realitatea. Șeful poate deține informații pe care tu nu le știi, cu privire la tine și la colegii tăi. Ar putea părea un detaliu lipsit de importanță, însă realitatea este că nu ai de unde să știi dacă meriți o mărire de salariu decât verificând acest lucru împreună cu șeful tău.

într-o oarecare măsură, ești conștient de asta, motiv pentru care solicitarea unei măriri de salariu îți provoacă anxietate, încearcă să înlocuiești: „Consider că merit o mărire de salariu" cu: „Aș vrea să vedem împreună în ce măsură ar fi justificată o mărire de salariu pentru mine. Din informațiile pe care le dețin, consider că merit. [Iată care este raționamentul meu.] Mă întreb cum vedeți dumneavoastră problema." Această schimbare aparent neînsemnată în modul în care începi conversația ar trebui nu numai să reducă stresul, ci și să ducă la un debut al conversației de pe poziții egale. în final, o să afli fie că nu meriți o mărire de salariu, fie că meriți chiar mai mult decât preconizai.

Reluarea conversațiilor care au decurs rău

E de presupus că știi, poate chiar din experiențele trecute, că este foarte probabil ca cealaltă persoană să reacționeze negativ în secunda în care aduceți în discuție un subiect cu adevărat sensibil. Fiul nu vrea să dicute despre notele sale, soția nu vrea să discute despre aspectele financiare și, în momentul în care abordezi problema rasială la serviciu, colegii dau ochii peste cap. Cum poți începe o conversație într-un mod constructiv atunci când discuțiile purtate anterior nu au decurs deloc bine, iar simplul fapt de a supune iar atenției vechiul subiect te face să fii catalogat drept cicălitor?

Discutați despre modul în care ați putea aborda problema. Cea mai ușoară abordare este aceea de a discuta de la bun început despre felul în care să purtați conversația. Tratați „modul în care decurg lucrurile în mod obișnuit atunci când încercăm să purtăm această conversație" ca pe o problemă în sine și descrieți-o din perspectiva celei de-a treia versiuni a poveștii: „Știu că, în trecut, când am ridicat problema legată de cine este promovat și care este rolul jucat de competiție în acest proces, unii s-au simțit acuzați și exasperați. Nu vreau să acuz pe nimeni și nici să fac pe cineva să se simtă stânjenit. Totuși, mi se pare important să discutăm despre asta. Mă întreb dacă am putea vorbi despre modul cum reacționează fiecare dintre noi la o asemenea conversație, ca să vedem dacă există o modalitate mai bună de a aborda acest subiect."

Sau imaginează-ți că ai o prietenă care este atât de absorbită de angajamente, încât își distruge sănătatea. Doar că ea nu vede lucrurile așa și, ori de câte ori încerci să aduci în discuție acest subiect, adoptă o atitudine defensivă. Ai putea aborda subiectul discutând despre felul în care este bine să dialogați: „Mi-e clar că nu-ți face plăcere să discuți despre programul tău, cel puțin nu în modul în care pun eu problema. Din perspectiva mea, aș vrea să știi că sunt îngrijorat, motiv pentru care doresc să îți împărtășesc motivele mele de îngrijorare într-un mod care să-ți fie

de folos. Se pare că nu știu cum să fac asta și mă întrebam dacă mi-ai putea da un sfat."

Este posibil ca prietena ta să-ți spună în continuare să o lași în pace. Dar este, de asemenea, posibil să se angajeze în discuție: „Știi ce, în mare, sunt de acord cu tine. însă sunt atât de mulți oameni care mă plictisesc în legătură cu acest subiect și din atât de multe puncte de vedere, încât am nevoie de cineva care pur și simplu să mă susțină, fără a încerca să-mi dea sfaturi. Ascultă-mă în timp ce analizez lucrurile și decid ce anume ar trebui eliminat. înțelegi la ce mă refer?"

O hartă pentru a continua: cea de-a treia versiune, versiunea celuilalt, versiunea ta

Faptul că începeți cu a treia versiune o să vă ducă în siguranță la poalele muntelui. însă apoi va trebui escaladat muntele. Odată ce ați convenit asupra unei variante și scopurile voastre sunt clare, va trebui să alocați timp pentru a analiza cele trei tipuri de discuții din toate perspectivele. Cealaltă persoană își va împărtăși punctele de vedere și sentimentele, iar tu te vei întoarce la propria versiune și o vei împărtăși la rândul tău.

Temele de discuție: cele trei tipuri de discuții

Pe măsură ce vă împărtășiți versiunile, fiecare dintre cele trei tipuri de conversații vă oferă o cale utilă de explorat. Puteți discuta despre experiențele trecute care v-au determinat pe fiecare dintre voi să vedeți situația curentă așa cum o vedeți: „Cred că motivul pentru care am reacționat atât de vehement este acela că, ultima dată când un detailist nu a făcut plata, toate au mers din rău în mai rău."

Te poți interesa cu privire la intențiile celeilalte persoane și poți împărtăși impactul pe care îl are comportamentul său asupra ta: „Nu știu dacă îți dai seama, însă, atunci când nu ai sunat, am fost bolnav de îngrijorare." Poți să te identifici cu modul în care este posibil să se simtă cealaltă persoană: „Dacă aș fi în locul tău,

Despre ce să discutați

Analizați de unde provine fiecare versiune
„Probabil că reacțiile mele sunt determinate în mod substanțial de experiențele pe care le-am avut la locul de muncă anterior..."

împărtășiți impactul pe care l-ați resimțit
„Nu știu dacă ai făcut-o intenționat, însă m-am simțit extrem de rău atunci când..."

Asumați-vă responsabilitatea pentru propria contribuție la problemă
„Există anumite lucruri pe care le-am făcut și care au complicat și mai mult situația..."

Descrieți-vă sentimentele
„Mă neliniștește să aduc acest subiect în discuție, dar, în același timp, este important pentru mine să discutăm..."

Reflectați asupra aspectelor legate de identitate
„Cred că motivul pentru care mă deranjează acest subiect este faptul că nu-mi place să mă gândesc la mine însumi ca la o persoană care..."

aș fi destul de nemulțumit în acest moment." Sau poți să-i împărtășești celuilalt ce se întâmplă cu propria discuție centrată pe identitate: „Cred că motivul pentru care această problemă mi se pare atât de dificilă este acela că, pentru mine, corectitudinea reprezintă un aspect foarte important. Mă afectează gândul că modul în care am gestionat această situație nu ar fi fost corect față de tine." în final, ceea ce alegi să împărtășești va depinde de context, de relație și de ceea ce simți că este potrivit și util.

Cum să discutați problema: ascultarea, exprimarea și descoperirea soluțiilor

Cele trei tipuri de conversații vă pun la dispoziție o hartă subiectelor de abordat în discuții, iar următoarele câteva capitole prezintă mai amănunțit *cum* să faceți acest lucru.

Pentru a analiza versiunea celeilalte persoane din interior, vei avea nevoie de anumite abilități specifice legate de cercetare, ascultare și acceptare. Pentru a-ți împărtăși propria versiune cu claritate și forță, trebuie să te simți îndreptățit și să fii riguros în a vorbi numai pentru tine. Capitolele 9 și 10 analizează aceste provocări și oferă repere privind eficacitatea. Desigur, acestea nu vor fi atât de exacte precum trecerea de la *cea de-a treia versiune* la *versiunea celeilalte persoane* și la *propria versiune.* O conversație reală este un proces interactiv — unul în care veți fi în permanență nevoit să ascultați, să vă împărtășiți punctul de vedere, să puneți întrebări și să negociați, pentru a readuce conversația pe făgașul său. Capitolul 11 oferă indicații cu privire la modul în care puteți gestiona acest proces interactiv și la felul în care puteți face trecerea către soluționarea problemelor. In fine, capitolul 12 revine asupra poveștii lui Jack și Michael și oferă un exemplu mai amplu, ilustrând felul în care funcționează toate acestea în practică.

9

Rolul de informare al discuției: *ascultă din interior către exterior*

Andrew este în vizită la unchiul său, Doug. în timp ce Doug vorbește la telefon, Andrew îl trage de pantalon, spunând: „Unchiule Doug, vreau să ies afară."

„Nu acum, Andrew, vorbesc la telefon", spune Doug.

Andrew insistă: „Dar, unchiule Doug, vreau să ies afară!"

„Nu acum, Andrew!", vine răspunsul lui Doug.

„Dar vreau să ies afară!", repetă Andrew.

După mai multe replici de acest gen, Doug încearcă o abordare diferită: „Hei, Andrew. Tu chiar vrei să ieși afară, nu-i așa?"

„Da", spune Andrew. Apoi, fără să mai comenteze, pleacă de lângă unchiul său și începe să se joace de unul singur. După cum se vede, Andrew voia doar să fie convins că unchiul său l-a înțeles. Voia să știe că a fost auzit.

Povestea lui Andrew demonstrează un lucru care este valabil pentru fiecare dintre noi: resimțim o dorință profundă de a ști că suntem auziți și că celorlalți le pasă suficient de mult de noi încât să ne asculte.

Unii oameni consideră că sunt buni ascultători. Alții știu că nu sunt, dar nu le pasă prea mult. Indiferent de grupul din care faci parte, ai putea fi tentant să sari peste acest capitol. Nu o face. Capacitatea de a ști să asculți este una dintre cele mai benefice abilități pentru o discuție dificilă. Te ajută să-l înțelegi pe celălalt. Și, un aspect important, îl ajută pe acesta să te înțeleagă pe tine.

Ascultarea transformă conversația

Cu un an în urmă, mama Gretei a aflat că suferă de diabet și i s-a prescris să urmeze un tratament strict, să țină dietă și să facă sport. Greta își face griji că mama ei nu respectă regimul, însă nu a avut prea mare succes în a o încuraja să facă acest lucru. O conversație obișnuită între ele decurge cam așa:

GRETA: Mamă, trebuie să respecți planul de exerciții. Mă îngrijorează că nu înțelegi cât de important este acest lucru.

MAMA: Greta, te rog, nu mă mai înnebuni cu acest subiect. Tu nu înțelegi că fac tot ce-mi stă în putință?!

GRETA: Mamă, înțeleg. Știu că nu-i ușor să faci sport, dar vreau să fii bine. Vreau să poți fi alături de nepoții tăi.

MAMA: Greta, chiar nu-mi plac aceste discuții. Mi-e greu cu tot, cu dieta, cu exercițiile.

GRETA: Știu că e greu. Exercițiile nu sunt amuzante, însă vestea bună este că, după o săptămână sau două, devin mai ușoare și încep să-ți placă. Putem să găsim o activitate care să-ți facă într-adevăr plăcere.

MAMA [îmbufnată]: Nu îți dai seama... E foarte stresant. Pur și simplu, refuz să mai discut despre asta. Și gata!

în mod deloc surprinzător, în urma acestor conversații, Greta se simte dezamăgită, lipsită de orice putere și foarte tristă. Ea se întreabă cum ar putea fi mai categorică, ca să-și convingă mama să se schimbe.

Insă nu faptul că nu este suficient de categorică este problema Gretei. Ceea ce lipsește din poziția pe care o adoptă ea este curiozitatea. într-o conversație ulterioară, Greta își schimbă obiectivul de la convingere la descoperire. Pentru a realiza acest lucru, se mulțumește să asculte, să pună întrebări și să accepte sentimentele mamei ei:

GRETA: Știu că nu-ți face plăcere să discuți despre diabet și despre exerciții.

MAMA: Chiar nu-mi face. Este foarte neplăcut pentru mine.

GRETA: Când spui că este neplăcut, la ce te referi? în ce fel te supără?

MAMA: Greta, totul mă supără! Crezi că mi-e ușor?

GRETA: NU, mamă. Știu că ți-e foarte greu. Doar că nu știu multe despre ceea ce gândești, nu știu ce înseamnă și ce simți în legătură cu acest lucru.

MAMA: îți spun eu, dacă tatăl tău ar mai fi în viață, lucrurile ar sta altfel. Era atât de atent când eram bolnavă. El ar fi știut să mă facă să urmez toate aceste reguli complicate. El ar fi avut grijă de tot. Atunci când sunt bolnavă, îmi este și mai dor de el.

GRETA: Se pare că te simți, într-adevăr, singură fără tata.

MAMA: Am prieteni, tu ai fost minunată, însă nu este același lucru ca atunci când îl aveam pe tatăl tău lângă mine pentru a mă ajuta. Bănuiesc că într-adevăr mă simt singură, dar urăsc să discut despre asta. Nu vreau să fiu o povară pentru voi, copiii.

GRETA: Simți că, dacă ne spui că te simți singură, acest lucru va fi o povară pentru noi? Pentru că ne vom face griji?

MAMA: Pur și simplu, nu vreau să fiți nevoiți să treceți pri ceea ce a trecut mama mea. Știi că mama *ei* a murit c diabet.

GRETA: NU, chiar nu știam.

MAMA: Este înspăimântător să ți se spună că suferi de aceeași boală de care a murit bunica ta. Mi-e greu să accept acest lucru. Știu că medicamentele sunt mai bune acum, motiv pentru care ar trebui să urmez sfatul medicului, dar, când respect toate acele reguli, mă simt ca o bătrână bolnavă.

GRETA: Așadar, dacă ai ține regimul, te-ai simți ca și cum ar trebui să accepți ceva ce nu-ți convine?

MAMA: N-are nicio logică. Știu asta. [înăbușit] Pur și simplu, este foarte înfricoșător și copleșitor.

GRETA: Știu că așa este, mamă.

MAMA: Și să-ți mai spun un lucru. Nici măcar nu înțeleg ce anume ar trebui să fac. Mâncarea, exercițiile. Dacă faci un lucru, îl afectează pe altul, iar tu trebuie să rămâi pe

drumul cel bun. Este complicat, iar doctorul nu îmi este de prea mare ajutor cu explicațiile. Nu știu de unde să încep. Tatăl tău ar fi știut.

GRETA: Poate că te-aș putea ajuta eu.

MAMA: Greta, nu vreau să fiu o povară.

GRETA: Vreau să te ajut. Chiar m-ar face să mă simt mai bine. Nu atât de inutilă.

MAMA: Dacă ai putea, mi-ai lua o mare piatră de pe inimă...

Greta a fost uimită și încântată de turnura pe care au luat-o conversațiile după ce a început să o asculte cu adevărat pe mama ei. A ajuns să vadă lucrurile din punctul acesteia de vedere, și-a dat seama că situația era mult mai complexă decât bănuia și că-și putea ajuta mama în modul în care își dorea să fie ajutată. Acesta este* probabil, cel mai mare beneficiu al capacității de ascultare: să o descoperi pe cealaltă persoană. Insă există și un al doilea beneficiu, mai surprinzător.

Ascultându-l pe celălalt, îl faci și pe el să te asculte

Ironia este că, atunci când Greta a renunțat la încercarea de a o convinge pe mama ei să-și facă exercițiile și a început să o asculte efectiv și să-i înțeleagă punctul de vedere, ea a sfârșit prin a-și realiza obiectivul care îi scăpase până în acel moment. Acest lucru nu este o întâmplare. Una dintre cele mai des întâlnite nemulțumiri pe care le auzim referitor la discuțiile problematice este că cealaltă persoană nu ascultă. Iar când auzim acest lucru, sfatul nostru standard este: *„Tu* trebuie să-ți dai silința s-o asculți pe *cealaltă persoană."*

Când cealaltă persoană nu ascultă, ți-ai putea imagina că acest lucru se întâmplă pentru că este încăpățânată sau pentru că nu înțelege ce anume încerci să spui. (Dacă ar înțelege asta, ar înțelege și de ce trebuie să te asculte.) Așa că s-ar putea să treci peste acest obstacol repetând mesajul, adoptând noi modalități de a spune ceea ce gândești, ridicând tonul și așa mai departe.

La prima vedere, aceste strategii ar putea părea bune. Insă nu este așa. De ce? Pentru că, în majoritatea cazurilor, motivul

pentru care cealaltă persoană nu te ascultă nu este încăpățânarea, ci faptul că *ea* nu se simte ascultată. Cu alte cuvinte, cealaltă persoană nu te ascultă din același motiv pentru care tu nu o asculți pe ea: crede că ești neglijent și încăpățânat. Așa că se repetă, găsește noi modalități de a expune problema, ridică tonul și așa mai departe.

Dacă blocajul este reprezentat de faptul că interlocutorii nu se simt auziți, atunci modalitatea de a-l înlătura este de a-i ajuta să se simtă auziți — aplecându-te spre ei pentru a asculta ceea ce au de spus și, poate cel mai important, dovedindu-le că înțelegi ceea ce spun și felul în care se simt.

Dacă nu crezi acest lucru, încearcă. Găsește cea mai încăpățânată persoană pe care o cunoști, una care nu pare să accepte niciodată nimic din ceea ce spui, care se repetă de fiecare dată când purtați o conversație, și ascult-o. Concentrează-te în mod special asupra sentimentelor, încearcă să-i simți frustrarea, mândria sau frica și să le admiți. Vezi dacă respectivul nu devine, până la urmă, un ascultător mai bun.

Perspectiva curiozității: cum să asculți din interior către exterior

Ce anume face Greta diferit în cadrul celei de-a doua convei sa ții? Pune întrebări. Parafrazează cele spuse de mama ei, pentru, a se asigura că înțelege bine și că mama ei vede că ea înțelege. De asemenea, observă sentimentele mamei ei și le admite.

Fiecare dintre acești pași este extrem de important pentru o bună ascultare. însă niciunul nu este suficient. Cel mai important lucru pe care l-a făcut Greta a fost că și-a schimbat abordarea interioară de la „înțeleg" la „ajută-mă să înțeleg". Toată conversația care urmează decurge din asta.

Lasă deoparte cuvintele,
concentrează-te asupra autenticității

Cursurile și cărțile pe tema „ascultării active" te învață ce *să faci* pentru a fi un bun ascultător. Sfaturile lor sunt mai mult sau

mai puțin aceleași — pune întrebări, parafrazează cele spuse de cealaltă persoană, admite-i punctul de vedere, fii atent la ea și privește-o în ochi —, toate fiind sfaturi bune. Ești nerăbdător să-ți pui la încercare noile abilități, dar ești descurajat atunci când prietenii sau colegii tăi se plâng că tot ceea ce spui pare fals și mecanic. „Mai scutește-mă cu ascultarea asta activă", spun ei.

Problema este următoarea: ești învățat ce să spui și cum să stai, însă esența unei bune ascultări este autenticitatea. Oamenii îți „citesc" nu numai cuvintele și postura, ci și ceea ce se întâmplă în interiorul tău. Dacă „atitudinea" ta nu este una autentică, cuvintele nu au nicio importanță. Vei comunica aproape invariabil fie că ești într-adevăr curios, fie că îți pasă cu adevărat de cealaltă persoană. Dacă intențiile tale sunt false, nici cuvintele bine alese, nici postura potrivită nu te vor ajuta. însă dacă acestea sunt pozitive, limbajul neîngrijit aproape că nici nu mai contează.

Ascultarea devine eficientă numai atunci când este autentică. A fi autentic înseamnă a asculta pentru că ești curios și pentru că îți pasă, nu doar pentru că se presupune că asta ar trebui să faci. Așadar, problema este următoarea: ești curios? îți pasă?

Comentatorul din mintea ta: conștientizează-ți vocea interioară

îți poți da seama de ceea ce se întâmplă în interiorul tău ascultându-te *pe tine însuți.* A-ți descoperi propria voce interioară și a fi atent la ea reprezintă primul pas esențial spre depășirea celei mai importante bariere a ascultării lipsite de autenticitate. Dacă nu este luată în seamă, această voce creează un blocaj în calea unei bune ascultări; când nu-ți asculți propria voce interioară, pe celălalt îl asculți, în cel mai bun caz, doar pe jumătate.

Acordă-ți un răgaz pentru a-l repera pe comentatorul din mintea ta. Acesta spune ceva de genul: „Hm, vocea interioară este un concept interesant" sau: „Despre ce vorbesc oamenii ăștia? Nu am nicio voce interioară." *(Aceasta* este vocea.)

N-o opri, dă-o mai tare!

Poate ți se pare surprinzător, dar sfatul nostru nu este să dai mai încet vocea interioară și nici să o oprești. Nu poți face acest lucru. In schimb, este foarte important să faci exact contrariul — să o dai *mai tare,* cel puțin pentru o perioadă, și să ajungi să cunoști toate acele lucruri pe care ți le spune. Cu alte cuvinte, ascult-o! Doar atunci când ești pe deplin conștient de propriile gânduri poți începe să le gestionezi și să te concentrezi asupra interlocutorului.

Există infinite gânduri și sentimente cu care te poți confrunta atunci când asculți pe cineva, însă până acum ai aflat deja tiparele: vocea ta va murmura în cazul fiecăreia dintre cele trei conversații. In discuția centrată pe „ce s-a întâmplat?", te vei surprinde gândind lucruri precum: „Am dreptate", „Nu am vrut să te rănesc" și: „Nu este vina mea." Vei observa, de asemenea, o mulțime de sentimente („Nu pot să cred că gândește așa ceva despre mine! Sunt atât de furios!") și de probleme legate de identitate („Chiar am fost atât de egoist? Nu se poate"). Sau, deloc ieșit din comun, este posibil să te trezești visând cu ochii deschiși („Mă întreb dacă este destulă carne pentru socri") sau să începi să-ți pregătești răspunsul („Când îmi va veni rândul s* vorbesc, voi aborda patru aspecte").

Nu este de mirare că persoana pe care o asculți simte că nu beneficiază de întreaga ta atenție.

Gestionarea vocii interioare

Așadar, poți să-i acorzi celeilalte persoane întreaga ta atenție și să o asculți cu o reală curiozitate în timp ce comentatorul tău interior murmură continuu? Poți încerca două lucruri. în primul rând, vezi dacă-ți poți negocia calea spre curiozitate. Vezi dacă îți poți comuta vocea interioară pe modul descoperire. Dacă acest lucru nu funcționează, și uneori nu va funcționa, este posibil să fii nevoit ca mai întâi să-ți exprimi vocea interioară și abia apoi să încerci să-1 asculți pe celălalt.

Negociază-ți calea spre curiozitate. Este o greșeală să crezi că vocea ta interioară nu se poate schimba. Dacă vezi că nu stai prea bine la capitolul curiozitate, poți depune eforturi pentru a o reactiva. Reamintește-ți că scopul de a-1 înțelege pe celălalt este întotdeauna mai greu de îndeplinit decât pare. Dacă îți imaginezi că înțelegi automat ce simte sau ce încearcă să spună cineva, este doar o iluzie. Amintește-ți de un moment în care ai fost *sigur* că aveai dreptate, iar apoi ai descoperit un lucru mărunt care a schimbat totul. întotdeauna vor exista lucruri nedescoperite. Reamintește-ți de profunzimea, de complexită- țile, de contradicțiile și de nuanțele care compun povestea fiecărui moment din viața noastră.

Jocie, fiica în vârstă de șase ani a lui Audrey, a trezit-o pe mama ei în toiul nopții. Jocie era speriată de un film pe care îl văzuseră împreună, despre mama unui cățel care a fugit și nu s-a mai întors niciodată. Audrey a bănuit că lui Jocie îi era teamă să nu fie și ea abandonată și i-a spus: „Eu nu aș pleca niciodată, lăsându-te singură."

Se pare însă că nu acesta era motivul îngrijorării lui Jocie. Copila era neliniștită din cauza noii ei broaște țestoase. Filmul a făcut-o să se întrebe dacă broscuța nu era mama cuiva și dacă nu exista undeva un pui de țestoasă care avea nevoie ca mama lui să vină înapoi. în realitate, broasca țestoasă a lui Jocie era ea însăși un pui, însă copila nu știa acest lucru și era apăsată de frică și de vină. Audrey a căzut în capcana de a-și asculta mai degrabă propria voce interioară decât pe fiica ei. Vocea ei interioară spunea: „Știu despre ce e vorba", iar acest lucru a reprezentat sfârșitul curiozității ei.

O altă modalitate de a-ți reaprinde curiozitatea este aceea de a rămâne concentrat asupra obiectivului conversației. Dacă scopul tău este acela de a o determina pe cealaltă persoană să facă ceva, vocea ta interioară va spune lucruri legate de acest obiectiv, precum: „De ce nu faci pur și simplu asta — e evident că este cea mai bună soluție." Dacă, în schimb, unul dintre principalele tale obiective e s-o înțelegi pe cealaltă persoană, acest lucru îți va motiva vocea interioară să pună întrebări precum: „Ce altceva mai trebuie să știu despre acest lucru, pentru a

înțelege mai bine situația?" sau: „Mă întreb cum aș putea înțelege lumea într-un mod care să aibă logică."

Nn asculta, vorbește! Uneori vei descoperi că vocea ta interioară este prea puternică pentru a o putea controla. încerci să-ți negociezi calea spre curiozitate, dar, efectiv, nu reușești să ajungi Ia niciun rezultat. Dacă ai sentimente de durere, jignire sau trădare ori, dimpotrivă, de bucurie sau de dragoste, atunci a asculta poate fi o sarcină lipsită de succes.

în mod evident, ascultarea pare a fi un lucru extrem de greu de realizat pentru Dalila atunci când află că Heather, colega cu care împarte camera de șase luni, este bisexuală. Pe măsură ce Heather vorbește, Dalila se simte confuză, jenată, chiar puțin nervoasă. în loc să pretindă că ascultă, Dalila trebuie să facă exact contrariul. Pentru a-și păstra autenticitatea în conversație, trebuie să fie sinceră în legătură cu ceea ce gândește și cu ceea ce simte: „Mă bucur că ai suficient de multă încredere în mine pentru a-mi împărtăși acest lucru și îmi doresc într-adevăr să te ascult. însă mi-e foarte greu, problema asta nu-mi dă pace deloc. Mă simt ciudat, ca și cum nu aș ști sigur cum ar trebui să mă port în preajma ta în continuare și sunt, pur și simplu, copleșită de implicațiile acestei situații."

Dalila și Heather sunt în pragul unei discuții cu adevărat dificile. Nu numai că fiecare dintre ele va fi nevoită să-și identifice și să-și împărtășească sentimentele puternice, însă ele au și viziuni diferite despre sexualitate. în timp ce discută despre prietenia lor și despre faptul că împart aceeași cameră, fiecare dintre ele trebuie să aibă capacitatea de a o asculta pe cealaltă, însă, înainte să asculte, vor fi nevoite mai întâi să vorbească.

Când te afli într-o astfel de situație, comunică-i celeilalte persoane că vrei să-o asculți și că îți pasă de ceea ce are de spus, dar că nu poți să te concentrezi în acel moment. Uneori este suficient să rezumi ceea ce gândești: „Sunt uimit să te aud spunând asta. Nu sunt de acord, însă spune-mi mai multe despre modul în care vezi tu lucrurile" sau: „Trebuie să recunosc că, oricât de mult aș vrea să aud ce ai de spus, sunt puțin defensiv în acest moment." Odată exprimate clar aceste gânduri, te poți întoarce

la ascultare, știind că ai spus ceea ce aveai de spus și că veți reveni asupra perspectivei tale pe parcurs.

în anumite cazuri, este posibil să simți că nu poți nici asculta, nici vorbi. Și asta pentru că ești prea supărat sau prea confuz sau, pur și simplu, pentru că trebuie să faci altceva. Decât să nu te concentrezi pe deplin asupra celeilalte persoane, mai bine-i spui: „Acest lucru este important pentru mine, îmi doresc să găsesc un moment pentru a discuta problema, dar acum nu mă simt în stare."

Nu este ușor să-ți domolești vocea interioară, cu atât mai puțin la început. Insă acest lucru reprezintă esența faptului de a fi un bun ascultător.

Trei abilități: să pui întrebări, să-ți parafrazezi interlocutorul si să fii conștient de sentimentele lui

Atitudinea ta interioară reprezintă cheia către o bună ascultare, însă mai există câteva tehnici specifice pe care le putem trece în revistă, câteva metode pe care oamenii le găsesc utile. Dincolo de curiozitate, există trei abilități elementare pe care le folosesc bunii ascultători: aceea de a pune întrebări, de a parafraza și de a conștientiza sentimentele celuilalt. Ln continuare, vă prezentăm câteva lucruri pe care este bine să le faceți și câteva pe care este bine să nu le faceți, referitor la fiecare dintre ele.

Pune întrebări pentru a afla mai multe

Titlul spune totul: pune întrebări pentru a afla mai multe. E simplu. Pentru a-ți da seama dacă o întrebare va fi utilă în conversație sau dacă va aduce prejudicii, trebuie să ai în vedere motivul pentru care ai formulat-o. Singurul răspuns corect este „pentru a afla mai multe".

Nu face afirmații deghizate când pui întrebări

Oricine a fost copil la un moment dat și a trecut prin situația în care, pe parcursul unui drum lung cu mașina, a rostit țâfnos

următoarele cuvinte: „Am ajuns?" Știi că nu ați ajuns încă la destinație și părinții tăi știu că știi, așa că răspund pe un ton la fel de țâfnos ca al tău. Ceea ce ai vrut tu să spui de fapt era: „Sunt agitat", „Mi-aș dori să fi ajuns deja" sau: „Este o călătorie prea lungă pentru mine." Oricare dintre aceste propoziții sau fraze ar fi generat un răspuns mai folositor din partea părinților.

Acest exemplu ilustrează o regulă importantă privind adresarea întrebărilor: dacă nu ai ce întreba, abține-te! Nu masca niciodată o afirmație printr-o întrebare. Procedând astfel, dai naștere la confuzie și resentimente, deoarece genul acesta de întrebări sunt, în mod inevitabil, percepute ca fiind sarcastice și uneori răutăcioase. Iată câteva exemple de afirmații deghizate în întrebări:

„Ai de gând să lași ușa de la frigider deschisă? (în loc de: „Te rog, închide ușa de la frigider" sau: „Mă enervează când lași ușa de la frigider deschisă.")

„Da' chiar nu poți să fii atent la mine măcar o dată?" (în loc de: „Mă simt ignorată" sau: „Mi-ar plăcea să-mi acorzi mai multă atenție.")

„Chiar trebuie să conduci cu viteza asta?" (în loc de: „Sunt nervoasă" sau: „Mi-e greu să mă relaxez atunci când nu dețin controlul.")

Observați că aceste exemple de afirmații mascate sunt legate fie de sentimente, fie de solicitări. Acest lucru nu ar trebui să vă surprindă. Sentimentele și solicitările sunt două lucruri care pentru multi dintre noi sunt dificil de afirmat în mod direct. Acest fapt ne poate face să ne simțim vulnerabili. Transformând ceea ce avem de spus într-un atac — o întrebare sarcastică —, avem sentimentul că suntem mai în siguranță. însă această siguranță este o iluzie și pierdem mai mult decât câștigăm. Spunând: „Mi-ar plăcea să îmi acorzi mai multă atenție", este mult mai probabil să ajungem să purtăm o conversație (și să obținem un rezultat satisfăcător) decât întrebând: „Da' chiar nu poți să fii atent la mine măcar o dată?"

De ce? Pentru că, în loc să perceapă sentimentul sau dorința care stă în spatele întrebării, celălalt își îndreaptă atenția asupra notei de sarcasm și a atacului. In loc să înțeleagă că te simți singur, înțelege că îl consideri nepăsător. Mesajul real nu ajunge la destinație, pentru că cealaltă persoană este distrasă de nevoia de a se apăra. De fapt, este foarte posibil ca aceasta să răspundă în aceeași manieră: „Da, desigur, pot să fiu atent la tine numai *o dată."* Iar de aici, lucrurile merg din rău în mai rău.

NM *pune întrebări încuietoare*

O a doua greșeală care ne cauzează neplăceri este aceea de a adresa întrebări menite să demonteze părerile celeilalte persoane. De exemplu:

„Pari să consideri că e vina mea. Dar sunt convins că ești de acord că ai făcut mai multe greșeli decât mine, nu-i așa?"

„Dacă e adevărat că ai făcut tot ce ți-a stat în putință pentru a încheia vânzarea, cum îți explici că Kate a reușit să o încheie într-un timp atât de scurt după ce tu ai renunțat?"

Aceste întrebări sunt greșite din start. Ele sunt fundamentate pe scopul de a încerca să convingi cealaltă persoană că tu ai dreptate și ea se înșală, mai degrabă decât pe încercarea de a afla mai multe despre situația dată.

Pentru a adresa întrebări într-un mod constructiv, nu le transforma în afirmații deghizate și nu le exprima sub forma unor adevăruri. în loc să le rostești astfel, împărtășește-le mai degrabă sub forma unor întrebări sau percepții deschise și încurajează reacția celeilalte persoane. în loc să pleci de la premisa că cealaltă persoană a ignorat argumentul respectiv, mai bine pornește cu gândul că l-a avut în vedere și că ar putea avea un motiv întemeiat pentru a enunța o versiune diferită. De exemplu, ai putea spune: „înțeleg că tu consideri că ai făcut tot ce ți-a stat în putință pentru a încheia vânzarea. Pentru mine, acest lucru pare a fi în contradicție cu faptul că Kate a încheiat vânzarea

exact după ce tu ai renunțat. Care este părerea ta despre acest lucru?"

Adresează întrebări cu final deschis

întrebările cu final deschis sunt întrebări care îi oferă celeilalte persoane libertate deplină asupra modului de a răspunde. Acestea duc la obținerea mai multor informații decât întrebările cu răspuns „da[z]7„nu" sau cu variante de răspuns, precum: „încercai să faci A sau B?" De preferat, întrebarea trebuie să sune astfel: „Ce anume încercai să faci?" In acest mod răspunsul celuilalt nu va înclina într-o anume direcție, iar el va putea să gândească liber, fără să fie nevoit să ia în calcul variantele indicate de tine. Acest mod de abordare îi permite să-și direcționeze răspunsul în funcție de ceea ce este important pentru *el.* întrebările cu final deschis obișnuite sunt varianții ale: „Spune-mi mai multe despre..." și: „Ajută-mă să înțeleg mai bine..."

Cerc informații concrete

Pentru a înțelege ce anume a generat concluziile celeilalte persoane și pentru a te lămuri cu privire la perspectivele acesteia, este util să îi ceri să fie mai explicită în legătură cu raționamentul și cu viziunea sa. „Ce te face să spui acest lucru?", „Poți să-mi dai un exemplu?", „Cum ți se pare acest lucru?," „Cum ar funcționa acest lucru?", „Cum am putea testa această ipoteză?"

Să analizăm situația pe care a întâmpinat-o Ross cu șeful său. Ross a primit un fluturaș promoțional în legătură cu un seminar profesional la care își dorea să ia parte. Acest fapt l-ar fi ajutat în munca sa ca manager de achiziții, așa că și-a imaginat că discuția cu șeful, în legătură cu obținerea timpului liber necesar și cu plata cursului, va fi o treabă ușoară.

Se înșela. Conversația a decurs cam așa:

ȘEFUL: Pentru ca măcar să iau în considerare ca firma să plătească pentru participarea ta la acel seminar, aș avea nevoie de mai multe dovezi care să demonstreze intenția

ta de a lucra aici pe termen lung, iar în acest moment pur și simplu nu le văd.

ROSS: Poftim? Sunt complet dedicat companiei. Ți-am spus acest lucru. De asta și vreau să iau parte la acest seminar.

ȘEFUL: EU nu văd lucrurile așa. Am senzația că privești acest post ca pe o punte de legătură către altceva.

Ross: Bine, eu chiar nu știu ce altceva aș mai putea spune, în afară de faptul că îmi place aici și că intenționez să rămân. Iar acest seminar mi-ar fi foarte util pentru munca pe care o fac...

Nu este greu să ne dăm seama care este motivul pentru care acest schimb de replici a fost imul neproductiv. Practic, nu există niciun fel de schimb de informații între cele două părți, cu excepția: „Ba sunt!" și: „Ba nu ești!" în esență, șeful lui Ross spune: „Nu consider că ești dedicat, însă nu am de gând să-ți spun de ce." Și, din nefericire, Ross nu întreabă de ce.

După o oarecare instruire, Ross a reluat problema, însă de data aceasta a cerut informații mai concrete:

Ross: Spune-mi mai multe despre modul în care evaluezi tu dedicarea, precizând ce anume din comportamentul meu te-a făcut să tragi concluzia că nu sunt atât de dedicat pe cât ți-ai dori.

ȘEFUL: Păi, desigur, sunt o mulțime de lucruri. Unul dintre ele este faptul că pari neintersat de evenimentele sociale care au loc aici. Din experiența mea, acesta a fost întotdeauna un indicator destul de bun privind dedicarea. Oamenii care intenționează să rămână mult timp în companie sunt conștienți de importanța construirii și menținerii unor relații bune cu colegii de muncă și se asigură că iau parte la cât mai multe evenimente sociale.

Ross: Hm. Sunt complet uimit să te aud spunând asta. Eu bănuiam că evaluezi gradul de dedicare pe baza unor criterii precum lucrul peste program și îndeplinirea cu succes a mai multor sarcini.

ȘEFUL: Și asta e foarte important. Insă uneori oamenii fac acest lucru pentru a-și construi o reputație bună, pentru ca ulterior să-și schimbe locul de muncă. Din experiența mea, aspectul legat de socializare este cel mai strâns legat de interesul pe termen lung...

In sfârșit, Ross și șeful său ajung la un rezultat. Până la sfârșitul conversației, ei au înțeles mult mai bine de ce a ajuns fiecare dintre ei la concluzii diferite în legătură cu devotamentul lui Ross față de companie, informații pe care este important ca Ross să le cunoască.

Pune întrebări despre cele trei tipuri de discuții

Fiecare dintre cele trei tipuri de conversații îți pune la dispoziție un teren fertil pentru curiozitate:

- îmi poți spune mai multe despre modul în care vezi tu lucrurile?
- Ce informații ai putea cunoaște tu, pe care eu nu le știu?
- Cum vezi tu lucrurile?
- Ce impact au avut faptele mele asupra ta?
- îmi poți spune mai multe despre motivul pentru care consideri că este vina mea?
- Reacția ta are la bază ceva din ce am spus eu?
- Ce simți în legătură cu întreaga situație?
- Spune-mi mai multe despre motivele pentru care acest lucru este important pentru tine.
- Cum te-ar fi afectat concretizarea acelui lucru?

Dacă răspunsurile nu sunt suficient de clare, continuă să ceri informații. Dacă este necesar, menționează aspectele încă neclare sau contradictorii pentru tine și cere lămuriri: „în regulă, deci opinia ta este că Kate a încheiat vânzarea pentru că a putut oferi un preț mic pentru contractul de întreținere. Sunt convins că e

un aspect important. Ceea ce încă nu pot totuși înțelege este de ce nu ai putut oferi și tu acest preț sau de ce nu ai cerut permisiunea de a o face. Poți să-mi spui mai multe despre asta?"

Asigură-l pe celălalt că nu e ni ci o problemă dacă nu răspunde la întrebare

Uneori, chiar și cele mai bine formulate întrebări îl fac pe celălalt să adopte o atitudine defensivă. Pui o întrebare afișând un interes real și cu dorința sinceră de a afla mai multe; cu toate acestea, reacția lui este să se închidă în sine, să se apere, să contraatace, să te acuze de rele intenții sau să schimbe subiectul.

Una dintre soluții este să îi spui celeilalte persoane că încerci să o ajuți și că nu este nevoie să se apere, iar apoi să continui să faci presiuni pentru a obține un răspuns. Insă această abordare poate fi resimțită ca o încercare de a o controla, provocând o rezistență și mai puternică. Cel mai bine este să adresezi întrebarea sub forma unei invitații, mai degrabă decât sub forma unei solicitări, și sa exprimi clar acest lucru. Diferența este că o invitație poate fi refuzată, fără ca asta să implice o pedeapsă. Acest lucru conferă un sentiment sporit de siguranță și, mai ales dacă cealaltă persoană refuză să răspundă și reacția ta lasă să se întrevadă că opțiunea ei este perfect rezonabilă, ajută la consolidarea încrederii între voi.

Fie că discuți cu șeful sau cu fiica ta în vârstă de opt ani, faptul că-i oferi interlocutorului posibilitatea de a alege dacă să răspundă sau nu la întrebare sporește șansele de a primi un răspuns, și încă unul sincer. Chiar dacă interlocutorul nu răspunde cu promptitudine, este posibil să o facă mai târziu, după ce s-a gândit la problema în cauză. Faptul că e conștient că are posibilitatea de-a alege scoate în evidență interesul tău sincer față de el și-i permite să reflecteze asupra întrebării.

Parafrazează, pentru claritate

O a doua abilitate pe care o aduce în conversație un bun ascultător este aceea de a parafraza. A parafraza înseamnă a

exprima față de cealaltă persoană, cu propriile cuvinte, ceea ce ai înțeles tu din spusele ei. Parafrazarea prezintă două beneficii semnificative.

Validează înțelegerea spuselor celuilalt

In primul rând, parafrazarea îți oferă șansa de a verfica dacă ai înțeles corect spusele celuilalt. Conversațiile devin cu adevărat problematice atunci când intervine o neînțelegere gravă, iar astfel de neînțelegeri sunt mai frecvente decât ne imaginăm. Parafrazarea îi oferă celeilalte persoane ocazia de a spune: „Nu, nu asta am intenționat să spun. Ceea ce am vrut să spun e că..."

Demonstrează că ai fost atent

In al doilea rând, parafrazarea îi oferă celeilalte persoane posibilitatea de a se convinge că a fost auzită. De obicei, motivul pentru care se repetă cineva într-o conversație este că nu are niciun indiciu că interlocutorul lui chiar a asimilat ceea ce a spus. Dacă observi că cealaltă persoană spune același lucru din nou și din nou, interpretează asta ca pe un semnal că trebuie să parafrazezi mai mult. Odată convinsă că a fost auzită, este mult mai probabil să te asculte și ea *pe line.* Va înceta să mai fie absorbită de propria voce interioară și se va putea concentra asupra a ceea ce ai tu de spus.

Să analizăm, spre exemplu, conversația dintre Rachel și Ron, un cuplu căsătorit care are adesea divergențe cu privire la strictețea cu care ar trebui să respecte Sabatul și la regulile la fel de stricte impuse de acesta cu privire la călătorii:

RON: l-am spus lui Chris că trec mâine pe la el.

RACHEL: Ron, mâine e sâmbătă. Știi că nu poți lua mașina, să mergi la Chris în ziua de Sabat. în plus, dimineață trebuie să mergem la sinagogă.

RON: Știu, dar i-am spus lui Chris că mă duc. E singura lui zi liberă.

RACHEL: Ei bine, eu consider că este important să mergem la slujbă, ca o adevărată familie de oameni credincioși. De ce nu te duci la el duminică?

RON: Chris nu poate să mă primească duminică — trebuie să meargă la biserică și să facă diverse alte lucruri.

RACHEL: Aha, deci practicile lui religioase sunt mai importante decât ale noastre?

Nici Rachel, nici Ron nu se simt ascultați în această conversație. Pentru a ieși din acest cerc vicios, unul dintre ei trebuie să ia decizia de a asculta și de a parafraza spusele celuilalt. Să presupunem că Ron decide să încerce:

RON: l-am spus lui Chris că trec mâine pe la el.

RACHEL: Ron, mâine e sâmbătă. Știi că nu poți lua mașina, să mergi la Chris în ziua de Sabat. în plus, dimineață trebuie să mergem la sinagogă.

RON: Se pare că planurile pe care mi le-am făcut te nemulțumesc.

RACHEL: Normal că mă nemulțumesc. Eram convinsă că vom merge la sinagogă.

RON: Așadar, o parte a problemei este faptul că mi-am făcut planuri fără să te consult?

RACHEL: NU, ceea ce mă deranjează, de fapt, e că eu trebuie să fiu întotdeauna cea care trage de noi pentru a merge la sinagogă.

RON: Simți că te oblig să fii răspunzătoare de viața noastră religioasă.

RACHEL: Mda. Urăsc să fiu un fel de poliție a Sabatului. în plus, mă îngrijorează consecințele pe care le are acest lucru asupra copiilor.

RON: Așadar, ți-e teamă că, dacă mă văd pe mine că nu respect Sabatul, nu îl vor lua nici ei în serios?

RACHEL: într-o oarecare măsură, dar este vorba de mult mai multe lucruri. Mă simt singură când merg doar eu. Plus că mi-ar plăcea să mergi la sinagogă de bunăvoie, nu pentru că te oblig eu.

RON: Pot să înțeleg de ce te-ai simți singură. Și eu îmi doresc să fac asta de bunăvoie. Cred că uneori, când sunt presat să merg, opun rezistență pentru că nu-mi place să mi se spună ce să fac. De asemenea, sunt momente în care mă simt împlinit, din punct de vedere religios, făcând alte lucruri.

RACHEL: [sceptică] Cum ar fi?

RON: Păi, cum ar fi să-l ajut pe Chris. Are mari probleme în căsnicie în acest moment și m-am gândit că e bine să petrec puțin timp cu el. Acest lucru mă face să simt că am legături cu oamenii din comunitatea noastră, fapt ce reprezintă o parte din ceea ce suntem învățați la slujbe. Și mi-aș dori ca și copiii să considere această grijă față de oameni drept o parte importantă a întregului proces. Poate că am putea discuta cu ei despre asta.

RACHEL: Păi da, ar fi de folos...

RON: Insă poate că acest lucru nu coincide cu dorința ta de a merge împreună la slujbe sau cu aceea de a nu purta povara responsabilității realizării acestui lucru în familia noastră. Poți să-mi spui mai multe despre asta?...

De această dată, Rachel și Ron au șanse să ajungă la un rezul tat în această problemă complexă și cu repercusiuni emoționale Faptul că Ron parafrazează spusele soției îi permite lui Rachei să-și dea seama că acesta încearcă să o înțeleagă și că îi pasă de sentimentele ei. El încetează să se mai repete, iar ea poate, în sfârșit, să-l asculte.

Fii conștient de sentimentele celuilalt

Trebuie observat că Ron începe să parafrazeze răspunzând nu la ceea ce spune Rachel, ci la ceea ce nu spune aceasta, și anume că se simte frustrată. Este o regulă fundamentală: sentimentele se cer recunoscute. La fel ca radicalii liberi, sentimentele gravitează în jurul conversației, căutând o recunoaștere de care să se agațe. Ele nu vor fi mulțumite până când nu o vor găsi.

Dacă nu se bucură de recunoașterea necesară, sentimentele vor cauza probleme în timpul conversației — exact ca un copil disperat să i se acorde atenție, fie ea pozitivă sau negativă. Oferind această recunoaștere, îi oferi celeilalte persoane și relației cu ea ceva prețios, un lucru pe care, probabil, nu îl pot obține decât de la tine.

Răspunde la întrebările nerostite

De ce este recunoașterea atât de importantă? Pentru că fiecare exprimare a sentimentelor vine cu un set de întrebări nerostite anexat: „Sunt sentimentele mele în regulă?", „Le înțelegi?", „Îți pasă de ele?", „îți pasă de mine?" Aceste întrebări sunt importante și ne este greu să continuăm conversația până ce nu aflăm răspunsurile la ele. A încerca să pătrunzi sentimentele celeilalte persoane înseamnă să îi transmiți acesteia că, la modul răspicat, răspunsul la fiecare dintre întrebările de mai sus este „da".

Cum să fii conștient de sentimentele celuilalt

Recunoașterea reprezintă un indiciu că faci eforturi pentru a înțelege fondul emoțional al celor spuse de cealaltă persoană. Dacă aceasta îți zice: „Sunt nedumerit din cauză că m-ai mințit", i-ai putea răspunde într-unul dintre următoarele feluri:

. „Ei bine, promit, nu se va mai întâmpla."

„Ar trebui să-ți explic că *nu* am mințit."

„Mi se pare că exagerezi puțin."

Fiecare dintre aceste propoziții reprezintă un răspuns care poate fi înțeles. Primele două vizează substanța celor spuse; cel de-al treilea este o judecată cu privire la sentimentele celuilalt, însă niciunul nu atestă recunoașterea efectivă a sentimentelor și nu răspunde la întrebările nerostite. Din contră, oricare dintre frazele următoare poate fi considerată drept o formă de recunoaștere a sentimentelor celuilalt:

„Se pare că ești foarte supărat din această cauză."

„Acest lucru pare, intr-adevăr, important pentru tine."

„Dacă aș fi în locul tău, probabil că și eu m-aș simți nedumerit."

Nu există răspuns perfect. E mai bine să nu spui nimic. Uneori poți arăta că ești conștient de sentimentele celeilalte persoane printr-o simplă încuviințare sau chiar prin ceea ce transmit ochii tăi.

Ordinea contează: recunoaște înainte de a trece la soluționarea problemei

Scopul tuturor oamenilor e să găsească soluții la problemele lor. întrebări precum: „Ce-ai de gând să faci în această privință?", „De ce ai făcut ceea ce ai făcut?" sau: „Cum poți să explici ce s-a întâmplat?" simt importante. Insă ordinea contează. Fie că admit sau nu, oamenii au adesea nevoie de recunoașterea sentimentelor lor înainte de a aborda discuția centrată pe întrebarea „ce s-a întâmplat?".

în general, când suntem angajați într-o discuție problematică, având chiar și cele mai bune intenții, sărim direct la soluționarea problemelor, trecând peste recunoașterea sentimentelor, iar pierderea este semnificativă. „Muncești prea mult", îți spune soțul tău. „Nu te mai văd aproape niciodată." îți dai seama că are dreptate și spui: „Ei bine, pentru următoarea lună, volumul de muncă se anunță mult mai scăzut. Chiar mă voi strădui să vin acasă în fiecare seară la ora șase." Soțul nu pare mulțumit, iar tu rămâi nedumerită, întrebându-te ce s-ar fi așteptat să spui, ce-ai fi putut face mai mult de-atât.

însă nemulțumirea soțului nu este o problemă de matematică. Poți considera că ai „rezolvat" problema, însă întrebările sale nerostite nu și-au primit răspunsul. Soțul tău își dorește să-i fie recunoscute sentimentele. „Au fost cam dificile aceste ultime luni, nu-i așa?" sau: „Vorbești de parcă te-ai simți abandonat" sunt abordări mai potrivite. Soluționarea problemei este importantă,

Recunoașterea sentimentelor celuilalt nu înseamnă neapărat că le și aprobi

Cea mai des întâlnită formă de îngrijorare privind problema recunoașterii sentimentelor este următoarea: dar dacă nu sunt de acord cu ceea ce spune cealaltă persoană? Faptul în sine nu e deloc neglijabil. Este util să facem diferența între discuția centrată pe sentimente și discuția centrată pe „ce s-a întâmplat?". Chit că ești sau nu de acord cu ceea ce spune cealaltă persoană, poți totuși să recunoști importanța sentimentelor sale.

De exemplu, unul dintre subordonați a fost transferat de șefa lui într-un alt departament, iar acesta dă buzna la ea în birou pentru a se plânge. De remarcat că aceasta îi recunoaște sentimentele, fără a fi însă de acord cu concluzia sa:

SUBORDONATUL: Am muncit atât de mult pentru tine și acum mă dai afară. Nu este deloc corect. Am fost un angajat loial, și acum ce o să se întâmple cu mine?

ȘEFA: Se pare că te simți rănit și trădat. îți înțeleg supărarea.

SUBORDONATUL: Deci ești de acord că este nedrept să-mi faci una ca asta?

ȘEFA: Am zis că-ți înțeleg supărarea; mă doare să te văd așa. Cred că înțeleg de ce consideri că acest transfer este nedrept și de ce ai senzația că ți-am trădat loialitatea. Acești factori au făcut ca decizia de a te transfera să fie una foarte dificilă pentru mine. M-am străduit mult pentru a face această colaborare să funcționeze. Mă simt prost pentru felul în care s-a terminat, dar consider că este decizia potrivită și, per ansamblu, nu mi se pare deloc nedreaptă. Ar trebui să discutăm despre motivele care mă fac să gândesc așa.

Este necesar să facem aceste delimitări, fapt care poate fi de foarte mare ajutor. în general, plecăm de la premisa că trebuie fie să-l aprobăm, fie să îl dezaprobăm pe celălalt. De fapt, putem recunoaște puterea și importanța sentimentelor sale, dezaprobând, în același timp, esența a ceea ce se spune.

O ultimă idee: empatia nu trebuie să fie un scop în sine, ci o stare permanentă

Cea mai profundă formă de înțelegere a unei alte persoane este empatia. Aceasta implică trecerea de la a-1 observa pe celălalt din exterior la a te pune în locul lui, în pielea lui, și a-1 analiza intrinsec, ținând cont de toate experiențele și de trecutul lui și privind lumea prin ochii lui.

Ca ascultător empatic, te afli într-o călătorie perpetuă cu un singur sens și nicio destinație. Nu vei „ajunge" niciodată nicăieri. Nu vei putea spune niciodată: „Te înțeleg cu adevărat." Cu toții suntem prea complecși pentru asta, iar abilitățile noastre de a ne pune în locul altor oameni sunt limitate. însă, într-un fel, aceasta este o veste bună. Psihologii au descoperit că fiecare dintre noi este mai interesat să știe că celălalt *încearcă* să empa- tizeze cu noi — că vrea să depună efortul necesar pentru a înțelege ceea ce simțim și de ce vedem lucrurile așa cum le vedem — decât să creadă că acesta și-a îndeplinit cu succes acel obiectiv. Așa cum am spus, să știi să asculți înseamnă să știi să comunici. Iar încercarea de a ne înțelege interlocutorul comunică mesajul cel mai valoros posibil.

10

Exprimarea: *exprimă-te clar și răspicat*

A începe cu a treia versiune reprezintă un mod fructuos de a iniția o conversație. Să iei seama la versiunea celeilalte persoane cu o dorință reală de a afla ce gândește și ce simte aceasta este un al doilea pas esențial. Insă înțelegerea celuilalt reprezintă rareori finalul problemei; mai înainte, trebuie să audă și el versiunea *la.* Trebuie să-ți faci cunoscut punctul de vedere.

Nu trebuie să fii orator!

A te exprima bine în cadrul unei discuții problematice nu are nimic de-a face cu cât de bogat este vocabularul tău sau cu cât de elocvent ori de abil ești. Winston Churchill și Martin Luther King Jr. au fost mari oratori, însă talentul lor oratoric nu le-ar fi fost de prea mare folos cu privire la discuțiile dificile.

în cazul unei asemenea discuții, principalul tău obiectiv nu trebuie să fie acela de a convinge, de a impresiona, de a păcăli, de a fi mai viclean, de a manipula sau de a dobândi un avantaj în fața celeilalte persoane, ci de a face cunoscut felul în care privești tu lucrurile și motivul pentru care le privești așa, precum și ceea ce simți și, poate, propria identitate. Cunoașterea de sine și convingerea că ceea ce îți dorești să împărtășești este important îți vor aduce rezultate mult mai semnificative decât elocvența și spiritul ascuțit.

în prima parte a acestui capitol, vom aborda problema legată de dreptul la cuvânt. Pentru a comunica ceva la modul clar și răspicat, trebuie, inițial, să negociezi cu tine însuți, pentru a adopta o abordare care să vădească faptul că ceea ce-ți dorești să exprimi merită să fie exprimat — o convingere că punctele de vedere și sentimentele tale sunt la fel de importante ca ale oricărei alte persoane. Punct. în cea de-a doua parte a capitolului, vom discuta despre modul în care poți să-ți dai seama *ce anume* vrei să exprimi și cum ai putea exprima cel mai bine acel lucru. Vom evidenția mai multe tipuri de greșeli evidente de exprimare, precum și modalități prin care să le eviți și metode prin care să te exprimi cât mai bine.

Dreptul la cuvânt (e și al tău)

John, student în anul doi la Drept, se pregătea să participe la o întâlnire cu un judecător federal foarte respectat, pentru a discuta despre preocupările lui în legătură cu o viitoare activitate de funcționar. Judecătorul avea reputația de a fi uneori uit tip dificil și certăreț, iar John era îngrijorat că-și va pierde curajul imediat ce va intra în biroul acestuia.

Profesorul lui preferat i-a dat lui John un sfat: „Ori de câte ori mă simt intimidat sau tratat rău de cineva cu o funcție mai înaltă decât a mea, îmi amintesc acest lucru — cu toții suntem egali în fața lui Dumnezeu/[7]

Nici mai mult, nici mai puțin

Dincolo de orientarea noastră spirituală, putem trage învățăminte din acest mesaj: indiferent de cine suntem, indiferent de cât de importanți sau de puternici ne considerăm sau de cât de neînsemnați ori de nemerituoși ne simțim, cu toții merităm să fim tratați cu demnitate și respect. Opiniile și sentimentele mele sunt la fel de îndreptățite, de valoroase și de importante ca ale tale — nici mai mult, nici mai puțin. Pentru unii oameni, acest lucru este pe deplin evident. Pentru alții, el reprezintă o veste importantă.

Intr-vin eseu din cartea *Sister Outsider,* poeta și activista Audre Lorde a abordat problema exprimării și a dreptului la cuvânt la scurt timp după ce a aflat că suferă de cancer la sân:

„Am ajuns să cred... că lucrurile cele mai importante pentru mine trebuie spuse, verbalizate și împărtășite, chiar și cu riscul ca acestea să fie deformate sau prost înțelese...

Odată ce am devenit profund conștientă de iminența morții mele și de lucrurile pe care le-am visat sau pe care mi le-am dorit de la viață, indiferent de cât de scurtă ar fi ea, prioritățile și omisiunile au devenit cât se poate de limpezi într-o lumină nemiloasă, iar ceea ce am regretat cel mai mult au fost momentele în care am tăcut... Tot aveam să mor, mai devreme sau mai târziu, fie că îmi exprimasem punctele de vedere sau nu. Clipele mele de tăcere nu m-au protejat. Și nici pe tine nu te vor proteja...

Putem învăța să muncim sau să vorbim atunci când ne este teamă în același mod în care am învățat să muncim și să vorbim atunci când suntem obosiți. Am fost învățați să respectăm frica mai mult decât propriile nevoi de verbalizare și de definire, însă, în tăcuta așteptare a acelui ultim lux al neînfricării, povara clipelor de tăcere ne va sufoca."

Lorde subliniază câteva riscuri substanțiale privind exprimarea propriului punct de vedere. Ea recunoaște însă că prețul tăcerii este și mai mare. Faptul că-ți recunoști dreptul la cuvânt te poate ajuta să-ți recapeți glasul într-o conversație și să descoperi curajul de a-ți susține punctul de vedere atunci când te simți speriat sau neputincios.

Ferește-te de autosabotaj!

Uneori, ne simțim prinși între convingerea că ar trebui să ne susținem punctul de vedere și un sentiment ascuns că nu merităm să ne facem auziți, că nu suntem îndreptățiți la a lua cuvântul. în această situație, subconștientul ne poate oferi o „soluție" greșită și iluzorie: ne dă impulsul de a încerca, dar o facem într-un mod incompetent, astfel că, în final, eșuăm. Lungim atât

de mult clipa în care-o să luăm cuvântul, că apoi nu mai avem timp să zicem ce ne propusesem. Uităm ce avem de spus, ceea ce ne convine de minune, iar toate punctele esențiale dispar din- tr-odată din mintea noastră. Și iată! Interesele noastre sunt satisfăcute: deși ne simțim bine că am încercat, suntem mulțumiți în sinea noastră că nu am reușit. Aceasta este arta autosabotajului.

Dacă îți sună ca un truc familiar, atunci poate ar trebui să fii mai atent la momentele în care simți că te confrunți cu sentimente contradictorii. Atunci când ai un sentiment de confuzie sau de nesiguranță, imaginează-ți un uriaș semn STOP care îți cere să te oprești din acest parcurs. înainte de a merge mai departe, trebuie să apelezi la discuția centrată pe identitate. De ce nu ești îndreptățit să iei cuvântul? A cui voce din trecut răsună în mintea ta spunându-ți că nu ai dreptul la acest lucru? De ce ar trebui să te simți pe deplin îndreptățit pentru a-ți spune punctul de vedere?

Incapacitatea de a-ți spune punctul de vedere te izolează în relația cu celălalt

Biletele de feribot către insula Martha's Vineyard, Massachusetts, seamănă cu multe dintre celelalte bilete de transport. Perforat la mijloc, tichetul cuprinde un avertisment care indică faptul că acesta este „nul dacă este rupt".

întâmpinăm aceleași riscuri și în discuțiile problematice. Atunci când nu reușim să împărtășim ceea ce considerăm că este cel mai important pentru noi, ne rupem de ceilalți și stricăm relațiile.

Cei mai mulți dintre noi preferă, de fapt, să aibă alături o persoană capabilă să-și spună punctul de vedere. Angela s-a despărțit de logodnicul ei pentru că acesta era „prea drăguț". El nu și-a declarat niciodată nicio preferință, nu a provocat niciodată nicio dispută, nu a ridicat niciodată tonul, nu a cerut niciodată nimic. Deși îi aprecia bunătatea, a simțit că, totuși, lipsea ceva din relație: el.

Dacă te simți uneori singur sau deprimat și nu împărtășești niciodată acest lucru cu cei apropiați ție, atunci le refuzi șansa de a cunoaște o parte din tine. Presupui că nu te vor mai respecta,

plăcea sau admira la fel de mult, dacă ar ști ce gândești sau ce simți. Insă este dificil să te înfățișezi permanent în această versiune trunchiată a ta. Adesea, pentru a ascunde părți din ceea ce suntem, ajungem să ascundem tot ceea ce suntem. Și astfel, înfățișăm o imagine lipsită de viață și vagă.

Exprimarea propriului punct de vedere se poate dovedi problematică și iritantă, însă, grație acestui fapt, relația cu celălalt are șansa de a evolua și de a deveni mai puternică. Callie, o femeie de culoare de origine americană, nu se simțea prea apropiată de colegii ei, alături de care participa la un program de îndrumare a adolescenților cu probleme. în parte din cauza faptului că aceștia erau albi, ea a bănuit că nu o vor înțelege cu adevărat; adeseori i s-au părut chiar insensibili.

însă, într-una din zile, și-a asumat riscul de a le împărtăși câteva povești. A vorbit despre cum era poreclită și tachinată când era mai tânără și cum, ani de zile, a tânjit să fie „normală". Aceste mărturisiri i-au schimbat în mod semnificativ relația cu colegii, care au ajuns să simtă o admirație deosebită pentru ea. La rândul lor, aceștia s-au simțit încurajați să-și împărtășească propriile povești legate de momentele în care s-au simțit excluși sau ca și cum ar fi fost niște ciudați. In cazul în care Callie nu și-ar fi împărtășit povestea, i-ar fi privat pe colegii ei de șansa de a demola un stereotip pe care ea însăși l-a alimentat — acela că „albii nu-i înțeleg și nu le pasă de cei de culoare". Și nu le-ar fi oferit acestora, poate pentru prima dată, șansa de a o înțelege și de a ține la ea.

O relație începe și evoluează atunci când ambele persoane implicate se comportă în mod autentic. Astfel de relații sunt în același timp mai comode (este mai relaxant să fii tu însuți) și mai hrănitoare pentru suflet („șeful îmi cunoaște câteva dintre aspectele vulnerabile și, cu toate acestea, consideră în continuare că sunt o persoană în regulă").

Simte-te îndreptățit și îndrăznește să iei cuvântul, fără a te simți obligat să faci asta

Ești îndreptățit să te exprimi. Dacă nu crezi cu adevărat acest lucru, atunci ai mult de muncă.

Insă a avea dreptul la cuvânt nu implică obligativitate. Acest lucru transformă ideea de drept la cuvânt într-o nouă modalitate de a te învinge pe tine însuți: „Ar trebui să spun ceea ce gândesc, dar mi-e prea frică. Nu sunt în stare să fac nimic cum trebuie!" Să te exprimi este adesea un lucru extrem de dificil. Găsirea curajului necesar pentru a o face poate dura o viață întreagă. Dacă nu o faci atât de bine pe cât ți-ar plăcea înseamnă că este un lucru asupra căruia trebuie să mai lucrezi, dar nicidecum un motiv pentru care să te autoflagelezi.

Fă cunoscută esența problemei

Primul pas pentru a reuși să-și exprimi punctul de vedere este acela de a conștientiza că ești îndreptățit să faci asta; cel de-al doilea pas este acela de a descoperi ce anume-ți dorești să comunici.

începe cu ceea ce este cel mai important

Nu există modalitate mai bună de a-ți face cunoscută versiunea decât să începi cu esența problemei: „Pentru mine, ceea ce contează de fapt este... Ceea ce simt este că... Ceea ce e important pentru mine este că..."

A împărtăși ceea ce este important pentru tine este un lucru elementar, însă, cu toate acestea, este un sfat pe care adesea îl neglijăm. Iată povestea lui Charlie, cel mai mare dintre patru frați, care vrea să-și îmbunătățească relația cu cel mai mic dintre ei, Gage, în vârstă de șaisprezece ani. Gage suferă de dislexie și-i este foarte greu, mai ales că frații săi mai mari au absolvit cu toții liceul printre primii din'clasele lor și au obținut burse de studiu. Gage întâmpină mari dificultăți la școală, este tentat să renunțe la studii și a început să bea din ce în ce mai mult, pentru a se consola.

Charlie vrea să îl ajute dându-i sfaturi din experiența sa: „Sunt ferm convins că ți-ar prinde bine să te înscrii în grupul de discuții, îndrumătorul este extraordinar și te va ajuta cu aplicațiile pentru facultate." Și: „Știi, Gage, nu exagera cu băutura. îți poate cauza într-adevăr multe neplăceri." însă orice ar spune Charlie, Gage

se simte criticat, privit de sus și adoptă o atitudine defensivă. Drept rezultat, cei doi frați au devenit din ce în ce mai distanți.

Atunci când l-am întrebat pe Charlie de ce este importantă această relație pentru el, lucrurile au luat o turnură diferită. Charlie admiră faptul că Gage depune atât de multe eforturi pentru a reuși. Se simte prost pentru felul în care l-a tratat pe Gage când erau mai mici. Și, nu în ultimul rând, se pare că Charlie are mare nevoie să se simtă un frate bun, care iubește și este iubit la rândul său. Când ne-a dezvăluit aceste lucruri, avea lacrimi în ochi.

Când Charlie i-a împărtășit fratelui său aceste gânduri, Gage a fost extrem de uimit. Charlie avea nevoie *de el.* Charlie avea nevoie de ajutorul lui Gage pentru a fi un frate bun. Acesta s-a dovedit a fi un punct de răscruce în relația lor.

Gage ar fi trebuit să fie în stare să citească gândurile pentru a surprinde cel mai mic indiciu al sentimentelor împărtășite de Charlie. Pur și simplu, esența mesajului îi scăpa cu totul. Ii scăpa orice indiciu al intensității afectelor puse îii joc. în schimb, locul acestora era ocupat de un cu totul alt mesaj: „Ești un ratat care are nevoie de ajutorul meu și care este prea fraier să îl ceară/[7]

Din nefericire, acest lucru este prea des întâlnit în multe discuții dificile. Avem tendința să exprimăm lucrurile mai puțin importante, și uneori le repetăm la nesfârșit, iar apoi ne întrebăm de ce nu înțelege celălalt ce gândim și simțim cu adevărat.

Atunci când te angajezi într-o discuție dificilă, întreabă-te: „Am spus lucrurile ce reprezintă esența problemei, din punctul meu de vedere? Am făcut cunoscută miza discuției?" Dacă nu, întreabă-te de ce și vezi dacă îți poți găsi curajul de a încerca să faci asta.

Spune clar ce ai de spus: nu-i pretinde celuilalt să ghicească

Unul dintre modurile în care evităm să împărtășim lucrurile cu adevărat importante pentru noi este acela de a le include în subtextul conversației, în loc să le declarăm răspicat.

Nu te baza pe subtext. Amintește-ti de „Introducere", unde am discutat dilema de a ne angaja într-o conversație sau de a încerca să o evităm. O modalitate obișnuită de a gestiona această dilemă — mai ales atunci când nu ești convins că ești îndreptățit să pui în discuție un anumit subiect — este aceea de a comunica prin intermediul subtextului. încerci să ajungi în mod indirect la mesajul pe care dorești să-l transmiți, prin glume, întrebări, comentarii improvizate sau prin limbajul trupului.

A deschide discuția, dar nu pe deplin, pare a fi o fericită cale de mijloc între evitarea și abordarea problemei. Este o modalitate de a nu face niciunul dintre aceste lucruri și de a le face pe amândouă. Problema este că, în măsura în care Ie faci pe amândouă, Ie faci prost. Sfârșești prin a declanșa toate acele probleme pe care te temeai să nu le generezi aducând subiectul în discuție, fără a te bucura însă de beneficiul de a spune clar ce ai de spus.

Imaginează-ți că tu și soțul tău vă petreceați în mod obișnuit zilele de sâmbătă dormind, pierzând vremea prin casă, plimbând câinele sau făcând diverse lucruri împreună. Insă de curând el a descoperit golful și a început să joace în fiecare sâmbătă dimineață acest joc pe un teren cu optsprezece găuri. Tabie turile voastre de sâmbăta nu au fost niciodată ceva extrem dt important — de felul unei întâlniri —, însă acum, că lucrurile s-au schimbat, îți lipsesc. Nu petreceți prea mult timp împreună în timpul săptămânii și, drept rezultat, te simți din ce în ce mai deranjată de noul lui hobby.

Ai putea evita conflictul nespunând pur și simplu nimic, deși, după cum am văzut, nefericirea ta va ieși, probabil, la iveală împotriva voinței tale. Sau ai putea încerca să aduci problema în discuție în mod indirect: „Dragul meu, sunt o grămadă de lucruri de făcut în casă în acest weekend." „E golful atât de important, încât să joci atât de des?" „Dragule, joci golf mult prea des!"

Niciunul dintre aceste comentarii nu comunică ceea ce vrei cu adevărat să spui, și anume: „Vreau să petrec mai mult timp cu tine." Haideți să vedem textul și subtextul pentru fiecare dintre afirmații.

„Dragul meu, sunt o grămadă de lucruri de făcut în casă în acest weekend/[7] Acest comentariu prezintă mai multe neajunsuri, pe mai multe planuri. în primul rând, subiectul este absolut greșit. Treaba prin casă are legătură, dar este, totodată, diferită de petrecerea timpului împreună. în al doilea rând, chiar dacă treburile sunt cu adevărat importante pentru tine, afirmația este împărtășită drept „adevăr absolut". Soțul tău poate răspunde: „Nu sunt chiar atât de multe de făcut și vom discuta despre asta când mă întorc."

„E golful atât de important, încât să joci atât de des?" Acesta este un exemplu clasic de declarație deghizată într-o întrebare. Este evident că semnificația comentariului este transmisă prin intermediul subtextului. Ceea ce e mai puțin evident este care anume ar trebui să fie semnificația. Tonul tău degajă mânie și frustrare. însă nu este clar ce anume cauzează mânia sau ce anume ar trebui să facă soțul tău în privința acestui lucru. Ești nervoasă că soțul este mai preocupat de un sport lipsit de importanță decât de serviciile comunitare ori de treburile casnice? Ești supărată că nu te ia și pe tine cu el? Ești nervoasă că nu petreceți suficient timp împreună? Cum ar putea să-și dea seama?

„Dragule, joci golf mult prea des!" Această afirmație este o opinie formulată ca fiind o realitate. Soțul tău se va întreba: „Joc prea des comparativ cu ce?" „Ce înseamnă că joc golf prea des?" „Cât de des ar trebui să joc?" „Și ce dacă joc golf prea des?" Desigur, chiar dacă ar fi știut răspunsurile la aceste întrebări, soțul nu ar fi recepționat mesajul pe care ai intenționat să i-l transmiți tu. Breșa dintre „Joci golf prea des" și „Mi-aș dori să petrec mai mult timp cu tine" este mult prea mare.

Pentru a acționa cu mai mult succes, trebuie să-ți dai seama ce gândești și ce simți cu adevărat, iar apoi să spui aceste lucruri direct: „Mi-ar plăcea să petrec mai mult timp cu tine, iar sâmbăta dimineața era una dintre puținele noastre șanse de a sta împreună. Drept rezultat, mă deranjează interesul tău pentru golf."

Uneori, îți vei dori să nu fi fost nevoit să fii explicit. Ți-ai dori ca cealaltă persoană să știe deja care este problema și să ia măsuri în consecință. Aceasta este o fantezie obișnută și lesne de înțeles — partenerul ideal sau colegul perfect ar trebui să fie capabil să ne citească gândurile și să ne satisfacă nevoile fără să fim nevoiți să-i cerem noi. Din nefericire, astfel de oameni nu există. De-a lungul timpului, este posibil să ajungem să înțelegem mai bine ce simte celălalt, însă nu vom fi niciodată per- fecți. Faptul că suntem dezamăgiți că cineva nu ne citește gândurile este una dintre contribuțiile *noastre* la problemă.

Nu atenua mesajul. O modalitate înrudită și adesea distructivă de a comunica prin intermediul subtextului este ceea ce profesorul Chris Argyris, de la Harvard Business School, a numit *atenuarea* mesajului. Acest lucru reprezintă încercarea de a reduce intensitatea mesajului transmițându-l indirect, făcând aluzii și punând întrebări de același fel. Acesta este un lucru foarte des întâlnit în cadrul ședințelor de evaluare a performanței profesionale: „Deci, cum *crezi* că te-ai descurcat?", „Crezi că ai făcut tot ce puteai?", „Am aceeași problemă, însă probabil că ar fi fost puțin mai bine dacă... Nu ești de acord?"

Atenuarea mesajului transmite trei lucruri: „Am un punct de vedere", „Este prea jenant să discutăm direct" și: „Nu intenționez să fiu sincer cu tine." în mod deloc surprinzător, aceste mesaje sporesc anxietatea și atitudinea defensivă de ambele părți. Iar imaginația celui ce recepționează mesajul creează aproape întotdeauna un mesaj mai rău decât cel real.

O abordare mai potrivită este aceea de a face ca subiectul să fie clar și supus discuției, declarându-ți în mod direct gândurile și specificând în același timp cu sinceritate că ești interesat să afli dacă cealaltă persoană vede situația diferit și, dacă da, cum: „Conform informațiilor pe care le dețin, mi se pare că ai fi putut face mai mult decât atât. însă tu trebuie să știi mai bine ce și cum s-a întâmplat. Cum vezi tu lucrurile?" Apoi, dacă nu sunteți de acord, puteți discuta direct despre cum anume ați putea testa sau aplana conflictul ori despre cum ați putea să vă gestionați punctele de vedere diferite.

Nu-ți simplifica versiunea: folosește asocierea „eu-eu"

Cu toții am învățat că$_z$ pentru a fi înțeleși de către ceilalți, trebuie să spunem ce dorim într-un mod clar și simplu. Foarte bine, atâta vreme cât acest lucru funcționează. Problema este următoarea: ceea ce se întâmplă în mintea noastră este adesea un amalgam de gânduri, sentimente, presupuneri și percepții complexe. Atunci când încercăm să simplificăm, sfârșim, adesea, prin a nu spune totul.

Imaginează-ți că primești de la colegul tău un raport care te nedumerește. Te gândești: „Acest raport denotă o creativitate incredibilă, însă este atât de prost structurat, încât mă înnebunește/[7] în încercarea de a fi clar, spui: „Raportul tău este atât de prost structurat, încât mă înnebunește" sau, mai rău: „Raportul tău mă înnebunește".

Poți evita ultrasimplificarea lucrurilor folosind asocierea „eu-eu". Utilizarea lui „totodată" admite faptul că este important să fie discutate fiecare dintre diferitele voastre percepții, sentimente și presupuneri. Acest lucru este valabil atât pentru percepțiile celeilalte persoane, cât *și* pentru percepțiile tale, atât pentru sentimentele celeilalte persoane, cât *și* pentru propriile sentimente. In acest caz, cuvântul „totodată" face legătura între două aspecte ale lucrurilor pe care le gândești și le simți. Și deși sunt complexe, ele sunt, în același timp, clare, pline de acuratețe. Asocierea „eu-eu" bazată pe folosirea lui „totodată" sună cam așa:

„Consider că ești cu adevărat inteligent și talentat, însă *totodată* că nu te străduiești suficient de mult."

„Mă simt prost pentru cât de dificile au fost lucrurile pentru tine, însă, *totodată,* sunt dezamăgit de tine."

„Sunt dezamăgit că nu mi-am dat seama că te simțeai atât de singur, însă, *totodată,* am avut și eu problemele mele."

„Sunt fericit și ușurat că am reușit, într-un final, să terminăm cu divorțul — a fost o decizie corectă. însă, *totodată,* îmi este dor de ea uneori."

Asocierea „eu-eu" este, de asemenea, utilă pentru depășirea unui obstacol des întâlnit în inițierea unei discuții problematice: frica de a fi neînțeles. Consideri că echipa ta este cea mai potrivită pentru a prelua un nou client, însă te temi că acest lucru va părea egoist, că vei lăsa impresia că faci totul numai pentru glorie și bonus. în acest caz, fă-ți cunoscută temerea în mod argumentat: „Am un punct de vedere cu privire la acest lucru pe care mi-aș dori să îl împărtășesc și trebuie să vă spun că sunt destul de neliniștit din cauza acestui fapt, pentru că mi-e teamă să nu par egoist. Așadar, dacă ceva din ceea ce vă voi spune nu vi se va părea justificat, vă rog să-mi comunicați, pentru a discuta despre el." Sau, într-o situație diferită: „Am o poziție fermă în această problemă, pe care aș vrea să o împărtășesc, și mă îngrijorează posibilitatea de a mă simți jenat dacă nu voi fi capabil să mă exprim clar sau să scap de emotivitate la început. Sper că, în acest caz, veți fi îngăduitori cu mine și mă veți ajuta până când voi reuși să îmi prezint ideile cu claritate."

Spune-ți versiunea cu claritate: trei repere

Evident, modul în care te exprimi contează enorm. Modul în care spui ce ai de spus va determina, în parte, modul în care îți vor răspunde ceilalți și felul în care va decurge conversația. Așadar, atunci când vrei să împărtășești ceva important, vei încerca să faci în așa fel încât să mărești șansele ca interlocutorul să te înțeleagă și să-ți dea un răspuns util. Claritatea este cheia.

1. *Nu-ți prezenta concluziile ca și cum ar fi de netăgăduit*

Anumite aspecte ale discuțiilor problematice vor continua să ridice probleme chiar și atunci când comunici lucrurile cu mare abilitate: împărtășirea sentimentelor de vulnerabilitate, comunicarea veștilor proaste, aflarea unui lucru dureros legat de modul în care ești văzut de ceilalți. însă a-ți prezenta versiunea ca pe un adevăr absolut — fapt ce dă naștere la resentimente, atitudine defensivă și certuri — este o catastrofă care poate fi evitată.

Este o greșeală foarte ușor de făcut. Are la bază o eroare de gândire: adesea convingerile, opiniile și judecățile ni se par incontestabile. Atunci când te cerți cu cineva în legătură cu un film, cu un fel de mâncare sau cu sportivul preferat, este în regulă să-ți împărtășești raționamentul drept un adevăr. însă, în cazul discuțiilor dificile, acest lucru nu funcționează. Faptele sunt fapte. Restul nu. Și trebuie să fii extrem de vigilent în a le diferenția.

Când tu și partenerul tău aveți neînțelegeri pornind de la dilema dacă este sau nu în regulă să-i tragi uneori câte o palmă copilului, sporești conflictul dacă îți exprimi punctul de vedere ca fiind de netăgăduit: „E total greșit să-ți bați copilul/' Acest raționament învolburează și mai mult apele deja tulburi, iar partenerul îl poate resimți ca fiind acuzator sau impertinent, în loc să te ia în seamă, este posibil să reacționeze spunând: „Cine ești *tu* să spui ce e corect și ce e greșit?!"

Mult mai bine ar fi să faci una dintre următoarele afirmații: „Din punctul meu de vedere, e greșit să-ți bați copilul", „Mi s-a aplicat acest tratament când eram copil și mă întristează și mă sperie ori de câte ori aud că este lovit un copil" sau chiar: „Nu știu de ce, însă cred cu tărie că este greșit să lovești un copil." Fiecare dintre aceste afirmații face în mod clar distincția între punctul tău de vedere sau sentimentele tale și ceea ce este de netăgăduit.

Anumite cuvinte — precum „atrăgător", „urât", „bun" și „rău" — transmit judecăți evidente. Insă fii atent la cuvinte precum „nepotrivit", „ar trebui" sau „profesionist". Judecățile implicate de aceste cuvinte sunt mai puțin evidente, dar, cu toate acestea, pot provoca un răspuns de tipul: „Cine ești tu să-mi spui mie asta?!" Dacă vrei să spui despre un lucru că este „nepotrivit", începe-ți exprimarea opiniei cu formula „punctul meu de vedere este că..." Sau, și mai bine, evită complet aceste cuvinte.

Aceasta nu este o dovadă că nu există certitudini sau că toate opiniile sunt, în mod egal, valide. Ea face, pur și simplu, deosebirea între opinie și certitudine și îți permite să porți o discuție prudentă, care să ducă la o mai bună înțelegere și la decizii mai corecte, în locul unei atitudini defensive și a unui conflict fără sens.

2. *împărtășește ideile care au stat la baza concluziilor tale*

Astfel, primul pas către claritate este acela de a împărtăși concluziile și opiniile ca fiind ale *tale,* și nu ca incontestabile. Cel de-al doilea pas este acela de a împărtăși ideile care stau la baza concluziilor tale — informațiile pe care le ai și modul în care le-ai iii te rp re ta t.

Așa cum am văzut în capitolul doi, adesea doar facem schimb de concluzii, fără a cerceta vreodată situația care a dus la apariția lor. Știi lucruri despre tine pe care cealaltă persoană nu le cunoaște. Acestea pot fi importante; gândește-te la posibilitatea de a le împărtăși. Și ai trecut prin experiențe de viață care influențează modul în care gândești și motivul pentru care gândești așa, precum și felul în care simți. Atunci când îți împărtășești versiunea, consolidezi legitimitatea punctelor tale de vedere.

Tu și soția vă certați dacă s-o trimiteți pe fiica voastră, Carol, la o școală privată. Soția spune: „Chiar cred că ar trebui s-o înscriem anul ăsta. E deja destul de mare și știu că putem face rost de banii necesari/[7] Drept răspuns, tu spui: „Cred că se des curcă foarte bine la școala publică. Ar trebui să o lăsăm aici/[7]

Pentru ca această conversație să aibă un rezultat, amândoi trebuie să-i împărtășiți celuilalt motivele care au dus la apariția acestor concluzii: care sunt informațiile specifice din mintea voastră? Care sunt experiențele trecute ce influențează modul în care gândiți în legătură cu acest subiect? Trebuie să faci, de exemplu, referire la experiența pe care ai avut-o tu într-o școală privată — la frica pe care ai simțit-o în primele câteva luni, la sentimentul avut, cum că nu ai reușit niciodată să te integrezi cu adevărat în mediul respectiv. Că te-ai simțit vinovat pentru că părinții tăi nu și-au putut cumpăra o mașină din cauză că ți-au plătit studiile atâția ani. Spune aceste lucruri cu toată claritatea de care ești în stare și dă toate detaliile care-ți vin în minte atunci când discuți despre îngrijorările tale cu privire la decizia corectă. Nimic altceva din ceea ce ai putea spune nu va avea rost, dacă soția ta nu știe ce experiențe stau la baza deciziei tale.

3. *Nu exagera cu „întotdeauna" și „niciodată": lasă loc de schimbare*

In tensiunea momentului, e ușor să-ți exprimi frustrarea prin intermediul unei mici exagerări: „De ce critici *întotdeauna* modul în care mă îmbrac?", „Nu-mi spui *niciodată* nicio vorbă de apreciere sau de încurajare. Iți spui părerea numai atunci când ceva este în neregulă!"

„întotdeauna" și „niciodată" fac o treabă destul de bună în a transmite nemulțumire, prezentând două inconveniente semnificative. în primul rând, rareori este perfect adevărat că cineva te critică de *fiecare* dată sau că acea persoană nu a spus niciodată *ceva* pozitiv despre tine. Folosirea acestor cuvinte invită la o dispută asupra problemei frecvenței: „Nu este adevărat. Ți-am spus mai multe lucruri drăguțe anul trecut, atunci când ai câștigat concursul de idei desfășurat între filiale" — un răspuns care, cel mai probabil, îți va spori exasperarea.

De asemenea, cuvintele „întotdeauna" și „niciodată" mai degrabă anulează — decât facilitează — posibilitatea ca cealaltă persoană să-și schimbe comportamentul. De fapt, cuvintele „întotdeauna" și „niciodată" sugerează faptul că schimbarea va fi dificilă sau imposibilă. Mesajul implicit este: „De ce critici modul în care mă îmbrac?" sau chiar: „în mod evident, ești incapabil să te comporți ca un om normal."

O abordare mai potrivită este să te comporți ca și cum cealaltă persoană (oricât de greu ar fi de crezut) pur și simplu nu este conștientă de impactul acțiunilor sale asupra ta și, fiind un om bun, în mod cert va dori să-și schimbe comportamentul imediat ce va fi conștient de necesitatea acestui lucru. Ai putea spune ceva de genul: „Atunci când îmi spui că hainele mele îți amintesc de niște draperii vechi și tocite, mă simt rănită. Când îmi critici hainele, o iau ca pe un atac la adresa gusturilor mele, ceea ce mă face să mă simt nepriceputâ." Dacă poți sugera, de asemenea, ce anume ți-ai dori să auzi în schimb, cu atât mai bine: „Mi-aș dori să-mi dai mai des de înțeles că ai încredere în mine. Ar fi minunat să aud un compliment ca acesta: «Cred că îți stă foarte bine în culoarea asta.» Orice, numai să fie ceva pozitiv."

Cheia succesului este aceea de a-ti comunica sentimentele într-un mod care să îl invite și să îl încurajeze pe interlocutor să ia în calcul alte moduri de a se comporta, mai degrabă decât să-I fască să simtă că este un idiot și că oricum nu are ce face în această privință.

Ajută-1 pe celălalt să te înțeleagă

Nu e ușor să privești lucrurile din perspectiva celeilalte persoane. Este cu atât mai greu atunci când lucrurile au o anumită încărcătură emoțională sau când punctele tale de vedere sunt înrădăcinate într-o altă generație sau într-o cultură complet diferită. Vei avea nevoie de ajutorul celeilalte persoane pentru a o înțelege. Iar ea va avea nevoie de ajutorul tău pentru a te înțelege.

Dacă te simți copleșită de teamă atunci când îți lași copii cu o bonă, iar soțul tău spune că ar trebui „să înveți să te relaxezi", îți poți exprima anxietatea în termeni pe care el să-i înțeleagă: „Este exact ca și frica ta de a zbura. Știi, e ca în momentul decolării, când eu îți spun să te relaxezi, și acest lucru nu te ajută, ba chiar înrăutățește lucrurile. Ei bine, la fel simt și eu în situația asta."

Trebuie să fii conștient de faptul că oamenii asimilează informațiile cu viteză diferită și într-un mod diferit. De exemplu, unii oameni percep mai bine lucurile cu suport vizual. Pentru ei, ai putea folosi comparații cu obiecte concrete și ai putea face referire la imagini sau, în cazul afacerilor, la grafice. Alții preferă să-și creeze, la început, o perspectivă generală asupra ansamblului problemei și n-or să poată recepta nimic din ceea ce spui înainte de a reuși să facă acest lucru. Sau mai sunt persoane care preferă ca toate detaliile să fie definite clar. Fii atent la aceste diferențe!

Cere-i celuilalt să repete ce-ai spus

Parafrazarea te ajută să-ți verifici nivelul de înțelegere și, de asemenea, îl ajută pe celălalt să înțeleagă că a fost auzit. îi poți cere să facă același lucru pentru tine: „Lasă-mă să văd dacă am fost clar. Te-ar deranja să repeți ce ai înțeles din ceea ce am spus până acum?"

întreabă-l pe celălalt
în ce constă diferența de perspectivă — și de ce

A-ți expune versiunea cu claritate reprezintă primul pas spre a te face înțeles. Dar nu te aștepta la un succes imediat. Este posibil ca înțelegerea reală să necesite anumite eforturi. Dacă cealaltă persoană pare nedumerită sau deloc convinsă de versiunea ta, în loc să încerci să o impui cu mai multă vehemență sau să o spui într-un alt mod, întreab-o cum vede *ea* lucrurile. Mai ales, întreab-o dacă vede lucrurile *diferit.*

O tendință des întâlnită este aceea de a cere o confirmare privind felul în care vezi tu lucrurile, poate pentru că acest fapt este liniștitor: „Se înțelege ceva?", „Nu ești de acord?" însă este mai util să întrebi în ce mod vede celălalt lucrurile. în cazul în care cauți o confirmare, este posibil ca oamenii să ezite în a-ți împărtăși îndoielile și rezervele lor. Nu sunt convinși că îți dorești cu adevărat să le auzi. Vor spune: „Da, bănuiesc că da", dar nu vei ști dacă gândesc, de fapt: „Da, dintr-o perspectivă limitată, deformată, este exact cum spui tu". Dacă îi ceri celuilalt în mod explicit să-ți spună cum anume vede el lucrurile, ai mai multe șanse să afli ce crede cu adevărat. Apoi puteți începe să purtați o conversație reală.

* * *

Secretul pentru a dovedi fermitate în exprimare este acela de a recunoaște că ești singurul cu autoritate în ceea ce te privește. Ești expert în ceea ce gândești, în ceea ce simți și în motivele pentru care ai ajuns în acea situație. Dacă te preocupă ceva, ești îndreptățit să te faci auzit și nimeni nu are dreptul să te contrazică. Vei întâmpina probleme numai dacă vei încerca să susții lucruri asupra cărora *nu* deții o autoritate deplină — cine are dreptate, cine și ce anume a intenționat să facă, ce s-a întâmplat. Discută situația numai prin raportare la propriile experiențe, și te vei exprima clar. Vorbește despre tine și vei avea mai multă forță în exprimare.

11
Soluționarea problemelor: *preia inițiativa*

Poate că interlocutorul tău a citit această carte și știe cum să se angajeze într-o discuție cu rol de informare. Dar nu conta pe asta.

E posibil ca tu să promovezi buna înțelegere, iar el să se preocupe numai de cine are dreptate. Ori ca tu să ai în vedere contribuția fiecăruia la problemă, în timp ce acesta să fie prins în hățișul învinuirilor. Tu vei face tot ce-ți stă în putință pentru a-l asculta și a-i înțelege sentimentele, pentru ca, drept răsplată, să fii atacat, întrerupt și judecat. Tu faci tot ce depinde de tine pentru a îmbunătăți modul în care comunicați; el își dă toată silința pentru a se asigura ca nu veți avea niciodată o comunicare constructivă. Poate că îl apasă gândul c-o să fie învinuit sau poate că nu înțelege ceea ce spui. Poate că încă nu are încredere în tine și în noul tău comportament, care, până la urmă, este diferit față de ultima dată când ați purtat aceeași conversație.

Ce-i de făcut?

Abilități pentru a controla mersul conversației

Pentru ca o discuție să ducă la un rezultat bun, vei fi nevoit să iei inițiativa. Există un set de „mutări" importante pe care le poți face pe parcursul conversației — reformularea, capacitatea de a asculta și stabilirea dinamicii —, aceste lucruri putând să

sprijine evoluția conversației în direcția potrivită, chiar dacă cealaltă persoană este cooperantă sau nu.

Atunci când celălalt îndreaptă discuția într-o direcție riscantă, *refornmlarea* aduce conversația pe făgașul cel bun. Acest fapt îți permite să transformi afirmații inutile într-unele folositoare. *Capacitatea de a asculta* nu este singura care îți permite să pătrunzi în lumea celeilalte persoane; este, de asemenea, singura și cea mai bună mișcare pe care o poți face pentru a menține conversația în limite constructive. *Stabilirea dinamicii* este, și ea, utilă atunci când vrei să soluționezi un aspect problematic al conversației. Este o strategie bună mai ales în cazul în care cealaltă persoană domină conversația și nu pare dornică să te urmeze, în calitatea ta de conducător al discuției.

Reformulează, reformulează, reformulează!

A reformula înseamnă a lua esențialul din ceea ce spune cealaltă persoană și a-1 „traduce" în concepte mai utile — mai exact, concepte care se înscriu în tiparul celor „trei tipuri de conversații". E ca și cum ai merge pe un drum nou și l-ai invita pe celălalt să ți se alăture. îi luminezi calea.

Haideți să revenim la situația dintre Miguel și Sydney, prezentată în capitolul patru. Amintiți-vă că Sydney conduce o echipă de igineri care desfășoară un proiect în Brazilia. După ce, inițial, s-a opus calității ei de conducătoare, Miguel a devenit cel mai înfocat susținător al acesteia. Din nefericire pentru ea, entuziasmul lui Miguel pare să fi degenerat într-un interes de natură romantică. El a ajuns să o urmărească pretutindeni, expri- mându-și plăcerea de a petrece cât mai mult timp în compania ei și invitând-o Ia plimbări liniștite pe plajă.

Când Sydney renunță să se mai vadă vinovată pentru cele întâmplate, începe să devină conștientă de semnalele confuze pe care este posibil să i Ie fi transmis lui Miguel. Ea realizează că, neexprimându-și opoziția în mod direct, contribuie la perpetuarea situației. Sydney decide să aibă o discuție cu Miguel pe această temă. Ea știe că, pentru a avea succes, va trebui să

persevereze în reformularea obiectului conversației, trecând de la învinuire la contribuție. Reluăm, în continuare, o parte din dialog:

SYDNEY: Ar fi trebuit să deschid acest subiect mai devreme, motiv pentru care este foarte important pentru mine să discutăm acum...

MIGUEL: Normal că ar fi trebuit să îl aduci în discuție, dacă te incomodează. Un lider de echipă ar trebui să știe mai bine cum să facă acest lucru.

SYDNEY: Trebuia sau nu trebuia, uite că nu am făcut-o. îmi dau seama că, din cauza asta, probabil am agravat situația. în loc să încercăm să vedem care dintre noi este de vină, mai bine încercăm să aflăm cum am ajuns în acest punct. Consider că fiecare dintre noi a făcut — sau nu — anumite lucruri care au dus la agravarea situației.

MIGUEL: Ei bine, cred că toate astea se întâmplă pentru că ești americană. Femeile de origine americană sunt hipersensibile la aceste lucruri și creează probleme acolo unde ele nu există de fapt.

SYDNEY: Probabil că ne-am putea certa toată ziua pe tema dacă femeile de origine americană sunt sau nu hipersensibile. Ceea ce este important e, poate, că noi doi privim lucrurile din perspective culturale foarte diferite. Astfel, eu am resimțit comentariile tale ca fiind aluzive și incomode, iar tu se pare că ai considerat interacțiunea noastră ca nefiind inoportună în cadrul unei relații profesionale. Așa este?

MIGUEL: Așa e. Din punctul meu de vedere, ceea ce am făcut a fost perfect normal, și nicidecum ieșit din comun.

SYDNEY: Când spui „normal", te referi la un comportament normal pentru doi oameni care au doar o relație strict profesională? Sau te referi la faptul că este normal ca doi oameni care au o relație profesională să vrea ceva mai mult?

MIGUEL: Mă refer la ambele. Ne putem tachina unul pe celălalt. îți pot spune cât de mult îmi placi. Dacă nu ești

interesată, poți ignora acest lucru. Dacă ești, îmi poți răspunde la fel. Problema aici este că exagerezi și că ar fi trebuit să aduci acest subiect în discuție mai devreme.

SYDNEY: Așa cum am spus deja la începutul discuției noastre, sunt de acord cu tine și știu că, dacă aș fi deschis discuția din timp, am fi putut evita o parte din problemă. Cred că m-am simțit frustrată, pentru că eu *am tot încercat* să-ți ignor comportamentul, iar tu ai continuat. Ca atunci când ți-am tot refuzat invitațiile de a bea ceva împreună sau de a face o plimbare pe plajă.

MIGUEL: Știi, au fost momente în care mi-am dat seama că era ceva în neregulă. Bănuiesc că aș fi putut și eu să te întreb dacă e totul în regulă sau dacă te-am jignit cu ceva. Și, poate, ar fi trebuit să discutăm deschis despre așteptările pe care le avem unul de la celălalt...

Cu această afirmație, Miguel începe, în sfârșit, să facă deosebirea între contribuție și învinuire, ajungând să se simtă suficient de în largul lui, pentru a începe să-și recunoască propria contribuție. însă, pentru a-1 aduce în acest punct, Sydney a trebuit să persevereze în a-i schimba orientarea, predispusă la învinuire.

Poți reformula orice

Reformularea funcționează pe toate fronturile; poți reformula orice spune cealaltă persoană, pentru a viza o discuție cu rol de informare. Analizează următoarele exemple:

CEALALTĂ PERSOANĂ SPUNE: Am dreptate, și cu asta basta!

Tu REFORMULEZl: Vreau să mă asigur că îți înțeleg perspectiva. în mod evident, ai opinii ferme în legătură cu acest lucru. Mi-ar plăcea să-ți împărtășesc și punctul meu de vedere asupra situației.

Poți reformula		
		Versiuni diferite
Adevăr Acuzații	*"	Intenții și impact
Vină Judecăți,	**	Contribuție la problemă
caracterizări	•"	Sentimente
Ce se întâmplă cu tine		Ce se întâmplă din punctul celuilalt de vedere

CEALALTĂ PERSOANĂ SPUNE: Mă rănești în mod intenționat!

Tu RE FORMULEZI: înțeleg că te simți rănit de ceea ce am făcut, lucru care mă supără și pe mine. Nu asta a fost intenția mea. Poți să-mi spui mai multe despre ceea ce simți?

CEALALTĂ PERSOANĂ SPUNE: E numai vina ta!

Tu REFORMULEZI: Sunt convins că am avut, și eu, o contribuție la problemă; cred că amândoi am contribuit la ea. Decât să ne concentrăm asupra posibilului vinovat, mai bine vedem de ce am ajuns aici — prin ce anume a contribuit fiecare dintre noi la această situație.

CEALALTĂ PERSOANĂ SPUNE: Ești cea mai josnică persoană pe care am cunoscut-o în viața mea.

Tu REFORMULEZI: Se pare că chiar te simți lezat.

CEALALTĂ PERSOANĂ SPUNE: NU sunt un vecin rău!

Tu REFORMULEZI: Dar nici eu nu consider că ești! Și sper că nici tu nu consideri că eu aș fi. Cred că suntem de acord în legătură cu modul în care ar trebui gestionată această situație și consider că este un lucru destul de normal între vecinii buni. Problema este dacă putem încerca să ne dăm seama, împreună, cum am putea soluționa problemele fiecăruia dintre noi.

Desigur, este puțin probabil ca o singură propoziție să rezolve problema, însă aceste exemple îți oferă un indiciu despre cum anume ar trebui să începi discuția. Ca și Sydney, va trebui să perseverezi și ar trebui să te aștepți să fii în permanență pregătit să reformulezi spusele celuilalt, pentru a sprijini evoluția conversației într-o direcție constructivă.

Asocierea „tu-eu"

A doua modalitate de reformulare a mesajului este aceea de a trece de la „fie/sau" la *„și"*. Dacă cealaltă persoană alege între ceea ce gândește ea și ceea ce gândești tu, între ceea ce simți tu și ceea ce simte ea, poți respinge această alegere adoptând perspectiva *„și"*.

în capitolul anterior, am studiat puțin asocierea „eu-eu". Din punctul de vedere al gestionării unei conversații interactive, *asocierea „tu-eu"* este cea esențială. Aceasta nu are în vedere „și"-ul din interiorul nostru, ci pe acela dintre noi, interlocutorii. Este cea care transmite: „Pot asculta și înțelege ce ai de spus *și* tu poți asculta și înțelege ceea ce am eu de spus."

Lui Stacy i-a fost de ajutor asocierea „eu-eu" în încercarea ei de a-și găsi mama naturală. Mama adoptivă a lui Stacy, Joyce, era de părere că această căutare a lui Stacy va fi, în mod cert, lipsită de rezultate și dureroasă. Stacy a evitat să se angajeze într-o dispută legată de veridicitatea sau de lipsa de veridicitate a acestui fapt folosind „și"-ul pentru a afirma adevărul ambelor versiuni: „S-ar putea să ai dreptate. Se poate ca toate eforturile mele să nu ducă nicăieri și, chiar dacă o găsesc, s-ar putea să fiu dezamăgită. Este posibil să nici nu dorească să mă vadă. *Și* totuși, este important pentru mine să încerc. Iată de ce..."

Când Joyce a spus: „Până la urmă, noi te-am iubit și te-am crescut, de ce ai avea nevoie și ce ți-ar putea oferi mama ta naturală?", Stacy a răspuns făcând câteva asocieri „eu-eu" și câteva asocieri „tu-eu". Da, acest lucru pare complex, chiar este. Și acesta este motivul pentru care răspunsul lui Stacy a fost atât de constructiv și de eficient: „Se pare că această căutare a mea chiar este greu de acceptat pentru tine. Ești cea mai bună mamă

din lume și singura pe care o voi avea vreodată. Acest lucru nu se va schimba. E dificil și pentru mine, pentru că mi-e greu să te văd că suferi așa — uneori am senzația că sunt egoistă sau nerecunoscătoare. în același timp, în mintea mea există întrebări la care îmi doresc cu adevărat un răspuns. Sper că vom putea continua să discutăm despre ce înseamnă acest lucru pentru fiecare dintre noi pe măsură ce eu încep demersurile pentru găsirea ei." Stacy a reușit să se impună fără a nega impactul și importanta temerilor mamei ei.

Fii tot timpul receptiv la spusele celuilalt

Indiferent de cât de bun devii la capitolul reformulării mesajului, singura și cea mai importantă regulă pentru gestionarea interacțiunii este următoarea: *nu poți îndrepta conversația într-o direcție pozitivă până când cealaltă persoană nu se simte auzită și înțeleasă.* Iar aceasta nu se va simți auzită și înțeleasă până când nu o asculți. Când cealaltă persoană devine extrem de sentimentală, ascult-o și acceptă-i punctul de vedere. Când spune că versiunea ei este singura corectă, parafrazează ceea ce auzi și pune-i câteva întrebări despre motivele care o fac să gândească așa. Dacă emite acuzații împotriva ta, înainte de a te apăra, încearcă să-i înțelegi punctul de vedere.

Chit că te simți depășit sau nesigur în legătură cu modul în care ar trebui să procedezi, amintește-ți că trebuie să fii în permanență receptiv la spusele celuilalt.

Persevereză în ascultare

în general, plecăm de la premisa că ascultătorul joacă un rol pasiv în conversație, dar acest lucru nu este neapărat adevărat. Poți folosi ascultarea pentru a direcționa conversația.

Să analizăm convorbirea telefonică dintre Harpreet și soția sa, Monisha. Monisha este reprezentant de vânzări pentru o importantă companie farmaceutică și își petrece o mare parte din timp călătorind. Distanța scoate în evidență o problemă spinoasă privind relația lor.

MONISHA: OK, bine, ar fi cazul să dorm puțin. Am o prezentare importantă mâine-dimineață la prima oră.

HARPREET: Deci o să te văd marți?

MONISHA: Mda, marți seara. Ar trebui să ajung acasă în jur de șapte.

HARPREET: OK, somn ușor. ... *[tăcere]* Te iubesc.

MONISHA: Noapte bună. Ne vedem marți.

Harpreet închide telefonul simțindu-se rănit și frustrat. „Nu-mi spune niciodată că mă iubește", se plânge el. „De fiecare dată când aduc acest subiect în discuție, spune ceva de genul: «Știi bine că te iubesc, așa că de ce trebuie să o spun tot timpul?»" în mod evident, această problemă este importantă pentru Harpreet. Și, din acest motiv, e firesc să încerce să discute despre acest lucru cu Monisha. Mulți oameni consideră că a persevera înseamnă a-ți susține punctul de vedere — cu alte cuvinte, că Harpreet ar trebui doar să-și repete lui însuși acest lucru. însă o astfel de abordare nu funcționează absolut deloc.

Trebuie să găsești o modalitate de a fi perseverent amin- tinduți, în același timp, că ești implicat într-o conversație. Perseverența într-o discuție dificilă înseamnă să rămâi la fel de interesat în a asculta punctele de vedere ale celuilalt, precum ești în a-ți impune propriile puncte de vedere.

Gândindu-se la cele „trei tipuri de conversații", Harpreet a început să manifeste curiozitate cu privire la motivele pentru care Monisha a reacționat așa cum a făcut-o. în conversația redată în rândurile de mai jos, Harpreet a încercat să asculte, să pună întrebări și să înțeleagă modul în care gândește Monisha.

HARPREET: La ce te gândești atunci când îți spun că te iubesc?

MONISHA: Mă gândesc: „Ok, se așteaptă să-i răspund că și eu îl iubesc." Iar acest lucru mă face să nu-mi mai doresc să o spun, pentru că mă simt oarecum forțată. în plus, știi că te iubesc.

HARPREET: Uneori sunt foarte sigur de faptul că mă iubești, însă alteori sunt mai puțin convins de asta. Când spui că

știu că mă iubești, ce anume crezi că mă face să fiu convins de asta?

MONISHA: Păi, suntem încă împreună, nu?

HARPREET: Ăsta nu-i neapărat un criteriu! De pildă, părinții mei au rămas împreună ani de zile după ce au încetat să se mai iubească. Poate că ăsta e motivul pentru care sunt atât de îngrijorat de problema asta...

MONISHA: Hm. Eu am trăit exact experiența opusă. Părinții mei se iubeau la nebunie și își spuneau întotdeauna vorbe siropoase în fața noastră. Mi se părea jenant. Sunt de părere că, dacă îl iubești cu adevărat pe celălalt, nu este nevoie să i-o spui tot timpul. Poți doar să i-o arăți.

HARPREET: Cum?

MONISHA: NU știu, de exemplu, fiind drăguț cu celălalt. Ca atunci când am lăsat totul și am luat primul avion spre Phoenix, când a fost bolnavă mama ta. Am făcut-o pentru că știam cât îți e de greu și voiam să fiu lângă tine, pentru a te ajuta...

Harpreet și Monisha au ceva drum de parcurs. însă doar reușind să recepteze, printre replici și argumente, sentimentele și versiunea soției, Harpreet poate facilita purtarea unei conver sații mai interesante și mai constructive pe un subiect delicat pentru amândoi.

Stabilește cursul discuției: pune problema în mod explicit

Reformularea și ascultarea mesajului presupun să conduci conversația spre direcția în care îți dorești să evolueze. Aceste instrumente sunt puternice și majoritatea conversațiilor pe care le vei purta își vor trage seva din ambele. Cu toate acestea, uneori se vor dovedi insuficiente. Indiferent de cât de bine asculți, indiferent de câte ori reformulezi mesajul, celălalt va continua să te întrerupă, să te atace sau să te ignore. De fiecare dată când te îndrepți către un rezultat, va găsi un nou motiv

pentru a nesocoti problema. Sau poate că *se comport fi* ca și cum ar fi supărat, dar de fiecare dată când îl întrebi despre asta, va spune: „Nu, nu, e în regulă. Nu sunt deloc supărat/'

In astfel de momente, stabilirea cursului discuției poate fi de folos. Abordezi ca subiect al discuției ceea ce se Întâmplă în conversația în sine. Intr-un fel, acționezi ca un „doctor de conversație", diagnosticând problema și prescriind o modalitate prin care aceasta să redevină sănătoasă. Acest tip de diagnostic și sugestiile aferente lui sună cam așa:

„Am observat că intrăm în criză de timp ori de câte ori începem să discutăm despre această problemă. Poate ar trebui să alegem un moment în care să ne putem concentra amândoi cum trebuie asupra acestui lucru."

„Am încercat să-ți spun ce gândesc de trei ori până acum, și de fiecare dată m-ai întrerupt. Nu știu dacă ești conștient de asta, însă mie mi se pare frustrant. Dacă nu înțeleg un aspect important din ceea ce spui, te rog să mi-1 împărtășești. Iar apoi să mă lași să termin ceea ce am de spus."

„Iată ce am remarcat eu. Te întreb dacă te-am rănit, iar tu răspunzi: «Nu, nu, nu, sigur că nu. Nu sunt așa ușor de rănit.» Insă apoi te comporți ca un om rănit sau supărat. Cel puțin, așa văd eu lucrurile. Cred că cel mai bun lucru pe care îl putem face este să încercăm să ne dăm seama ce anume te supără din ceea ce fac. Altfel, nu cred că vom ajunge nicăieri."

„Stai o secundă. De mai multe ori, când am făcut referire la lucruri importante pentru mine, te-ai enervat foarte tare, până într-atât încât m-am simțit amenințat. Nu știu ce anume stă la baza reacției tale. Dacă ești supărat, mă interesează să știu de ce. Dacă încerci să mă intimidezi, pentru a mă face să mă rezgândesc, să știi că nu va funcționa. Chiar vreau să știu ce anume te supără *și* vreau să găsesc un mod convenabil de a discuta despre asta."

Stabilirea cursului conversației pe care o porți cu cineva poate fi de foarte mare ajutor în destinderea atmosferei. în acest

fel, aveți șansa de a aduce în discuție ceea ce gândește și simte, dar nu spune, fiecare dintre voi, și deci de a purta o conversație onestă. In plus, veți pune punct interacțiunilor supărătoare; adesea, cealaltă persoană nu este conștientă că face ceva care te supără. E vorba de lucruri care pot îndepărta conversația de Ia esența ei și, uneori, pot spori tensiunea. Așadar, cel mai indicat este să încerci să iei în considerare stabilirea cursului discuției, când vezi că nu funcționează nicio altă tactică.

Și acum? E cazul să treci la rezolvarea problemei!

Adesea, simpla delimitare a celor „trei tipuri de discuții" și evidențierea esenței problemei pentru fiecare dintre persoanele implicate duce la clarificarea situației. Insă nu întotdeauna. Ați depus multe eforturi pentru a înțelege versiunea celuilalt și pentru a desluși ce s-a întâmplat cu adevărat. Sunteți deja con- știenți fiecare de sentimentele celuilalt. însă, într-un final, tot trebuie să decideți cum să procedați mai departe în relația voastră și este posibil să nu cădeți de acord asupra acestui lucru.

Acesta este momentul în care trebuie să treceți la rezolvarea problemei. La bază, soluționarea problemelor constă în acumularea informațiilor și în testarea percepțiilor, în găsirea unor soluții care să răspundă preocupărilor ambelor părți și, acolo unde nu este posibil, în încercarea de a descoperi modalități eficiente de a soluționa diferențele.

Este nevoie de doi pentru a cădea de acord

Discuțiile problematice implică un anumit grad de compromis și de adaptare la nevoile celuilalt. Dacă ți se pare că soluționarea problemei este dificilă și generatoare de motive de îngrijorare, e un semn că poate ești prea concentrat să-1 convingi pe celălalt de anumite lucruri. Cei care cad în această capcană se zbat ca peștele pe uscat, încercând cu disperare să îndeplinească solicitările aparent imposibil de satisfăcut ale celuilalt și să ajungă la un acord rezonabil cu privire la evoluția ulterioară

a relației lor. Și nici nu e de mirare. Acest tipar îi transferă celeilalte părți controlul total asupra situației — până când nu sunt satisfăcute solicitările acesteia, trebuie să continui să te zbați.

Descrierea tiparului în acest mod scoate în evidență punctele slabe: de vreme ce în conversație sunt implicați doi oameni, nu va exista niciun fel de acord între ei până când nu vor coopera. Nu trebuie să-l convingi de nimic pe celălalt, tot așa cum nici el nu trebuie să te convingă pe tine. Astfel, ai întotdeauna la dispoziție opțiunea de a inversa rolurile și de a-l invita pe el să te convingă, și să insiști până când face acest lucru. Atâta vreme cât ești dispus să te lași convins și ești pregătit — în cazul în care este absolut necesar — să accepți faptul că nu s-a ajuns la niciun acord, poți face acest lucru oricât de ferm dorești: „înțeleg că ești hotărât ca articolul tău să fie revizuit săptămâna aceasta; totuși, nu sunt convins că ar trebui să-mi petrec vacanța făcând acest lucru."

Multor oameni, simplul fapt de a realiza că nu sunt obligați să fie de acord cu celălalt le conferă un sentiment de mare eliberare, de ușurare și de îndreptățire.

Cere detalii și testează-ți percepțiile

Henry plănuise cu multă vreme înainte să petreacă un sfârșit de săptămână cu prietenii, departe de casă. A muncit suplimentar toată săptămâna, finalizând noile prezentări și grafice de lucru. Vineri dimineață, șefa lui Henry, Rosario, l-a abordat în particular.

„Hank, avem mari probleme cu acest furnizor. Trebuie să rezolvăm problema în acest weekend, ca să ne asigurăm că vom dispune de stocul necesar pentru a face față perioadei aglomerate de sărbători", a explicat ea. „îmi pare foarte rău, știu că aveai planuri pentru acest weekend, însă chiar am nevoie să rămâi. Sunt convinsă că poți reprograma întâlnirea cu prietenii tăi, nu-i așa?"

Propune un test. în loc să se înfurie sau să declanșeze o ceartă, Henry a decis să afle mai multe despre motivele îngrijorării lui Rosario. Pe măsură ce și-au comparat versiunile, au descoperit că aveau presupuneri diferite în legătură cu respectivul furnizor. Henry considera că, și în eventualitatea în care ar fi întâmpinat probleme pe parcurs, furnizorul ar fi cooperat cu ei pentru a le procesa comanda. De-a lungul anilor, Rosario avusese prea multe experiențe negative cu furnizorii pentru a mai crede că orice altă variantă ar putea asigura o desfășurare normală a operațiunilor în perioada sărbătorilor.

Punctele de vedere diferite își au adesea rădăcina în una sau mai multe presupuneri, ori ipoteze, contradictorii. Odată identificate acestea, puteți discuta în voie, pentru a vă pune de acord asupra celui mai corect mod de a testa care anume dintre presupuneri este validă sau în ce măsură este validă. Henry a sugerat să-l contacteze pe furnizor și să-i solicite informații despre disponibilitatea stocului în cauză și despre posibilitatea ca o persoană să coopereze cu ei, în cazul în care ar fi întâmpinat probleme în săptămânile următoare. Rosario a vrut să se asigure că aduce î discuție o serie de posibilități și a stabilit o legătură personală c un reprezentant al furnizorului, care să-și asume responsabili ta tea pentru buna îndeplinire a sarcinilor. Desigur, pentru a fi convingător, aceste teste trebuie să fie satisfăcătoare pentru ambele părți din punctul de vedere al onestității și eficacității.

Identifică aspectele problematice. Pe măsură ce vă luptați cu percepțiile și concluziile conflictuale, fiecare dintre voi trebuie să spună clar ce aspecte din versiunea celuilalt sunt încă neclare pentru el. Când urmezi raționamentul *celeilalte persoane,* ce anume simți că lipsește pentru ca versiunea ei să devină acceptabilă? Astfel, Henry ar putea spune: „Acum cred că înțeleg de ce problemele legate de stoc te-au făcut să pierzi bani anul trecut. Se pare că trebuie să soluționăm această problemă din timp. Cu toate acestea, mai avem treizeci de zile la dispoziție până la potențiala apariție a problemei, așa că nu înțeleg de ce e atât de important să o rezolvăm în acest weekend/'

Spune-i celuilalt cum anume te-ar putea convinge. A fi deschis la încercările de convingere reprezintă o atitudine bună. Aceasta îți permite să fii onest și ferm în legătură cu punctele tale de vedere și să le asculți pe ale celuilalt. „Din punctul meu de vedere, asistentul meu, Bill, are pregătirea necesară să facă inventarul în acest weekend, pentru a-mi oferi un punct de plecare în soluționarea problemei săptămâna viitoare. Tu ce crezi? Poate ai anumite rețineri legate de Bill care m-ar putea face să-mi schimb părerea/'

întreabă-1 pe celălalt ce anume l-ar putea convinge (dacă e cazul). „Ți-am prezentat câteva dintre motivele care mi se par întemeiate cu privire la faptul că nu e necesar să-mi anulez planurile și să muncesc în acest weekend. Cu toate acestea, atitudinea ta este în continuare inflexibilă, iar eu sunt nevoit să rămân. Există vreun motiv pe care nu-1 cunosc încă? Dacă nu, mă întreb ce aș putea spune să te conving de contrariu?"

Cere sfatul celuilalt. „Ajută-mă să înțeleg ce anume ai simți și ce anume ai gândi despre această situație, dacă ai fi în locul meu. Ce ai face? De ce? Ți-ai putea imagina o modalitate de a rămâne la lucru, astfel încât să nu sporească probabilitatea ca astfel de situații să se repete?"

Din experiența noastră, oamenii care înțeleg că procesul convingerii trebuie să fie o stradă cu două sensuri se găsesc rareori în astfel de situații. Reputația lor de a fi maelabili le garantează atât respectul celorlalți, cât și o poziție mai bună în ochii celor care, în caz contrar, ar putea fi tentați să încerce să profite de situație.

Inventează soluții

Hai să revenim la vecinii tăi și la câinele lor care latră tot timpul. Când, într-un final, decizi să aduci problema în discuție, afli că ei consideră că lătratul câinelui este important din motive de siguranță și că motivul pentru care acesta este lăsat afară noaptea e că se tem ca nu cumva câinele să-i facă rău din greșeală

nou-născutului din familie (pe care câinele îl adoră). Deși înțelegi motivația, decizi să le comunici cât de deranjant și de epuizant este pentru tine să nu poți dormi din cauza lui. Când vine momentul să decideți ce este de făcut, e posibil să ajungeți în impas. Soluția ta (scăpați de câine!) nu este deloc atrăgătoare pentru ei, iar soluția lor (pune-ți dopuri de urechi și închide geamurile!) ți se pare ridicolă.

Multe situații dificile pot fi rezolvate prin găsirea unor soluții creative care să răspundă celor mai multe dintre necesitățile fiecăreia dintre persoanele implicate, care însă este posibil să nu fie atât de evidente și a căror descoperire poate necesita un oarecare efort. „Mă întreb dacă am putea încerca să găsim o modalitate creativă de a satisface ambele interese. Ce credeți? Sunteți dispuși să încercăm?" Există mari șanse ca perseverența să dea roade.

Este posibil ca un brainstorming să genereze idei utile. De exemplu, fiul tău ar putea petrece un timp cu câinele vecinilor, astfel încât acesta să beneficieze de un plus de atenție și de mișcare în perioadele în care ei sunt foarte ocupați cu copilul. Acest lucru ar putea, de asemenea, să răspundă dorinței fiului tău de a avea un câine. Sau vecinii ar putea să-și cumpere un al doile< câine care să-i țină companie primului sau să-i permită câinelu să intre în casă după ora zece seara și să închidă ușa de la camera copilului. Sau, poate, îți vor cere să-i suni atunci când lătratul câinelui începe să te deranjeze, astfel încât să soluționeze problema imediat și să nu mai fii nevoit să suporți încă o noapte de insomnie.

Ceea ce este mai important e că și tu, și ei admiteți că, pentru a continua să fiți vecini, trebuie să găsiți o soluție care să mulțumească pe toată lumea — pe tine, pe ei și câinele.

Informează-te ce standarde trebuie adoptate

în general, cea mai bună modalitate de a gestiona un conflict într-un mod care să protejeze relația este aceea de a încerca să descoperi standarde sau principii juste capabile să ducă la o posibilă soluționare a problemei, și nicidecum să te facă să te

cerți cu celălalt sau să-1 intimidezi. Dacă nu reușești să descoperi o modalitate creativă de a soluționa problema, întreabă-1 pe celălalt care sunt standardele care consideră că ar trebui să fie aplicate și de ce. în cazul câinelui, acestea ar putea avea în vedere o reglementare locală privind zgomotul sau o metodă pe care au folosit-o alți proprietari de câini din zonă pentru a-și face animalele să tacă. Industria sau practicile locale, precedentele legale și principiile etice vă oferă, toate, modalități de a soluționa problema fără ca vreuna dintre persoanele implicate să fie nevoită să lase de la ea sau să fie ofensată.

Desigur, nu toate standardele sunt la fel de convingătoare. Unele vor părea mai la subiect, mai larg acceptate sau mai relevante pe termen scurt, din punctul de vedere al timpului, locului sau al circumstanțelor. Un alt aspect care poate fi adus în discuție se referă la acceptabilitatea relativă a diferitelor standarde.

Principiul grijii reciproce. Unul dintre aspectele importante în această etapă a unei discuții dificile este o tendință pe care o manifestăm cu toții — aceea de a considera că modul în care procedăm noi este cel „corect". Acest lucru ne poate determina să asociem problema cu ceva în neregulă cu „felul său de a fi" și să propunem o „soluție" care echivalează cu rezolvarea problemei în maniera preferată de noi: „Dacă te-ai putea schimba, n-am mai avea nicio problemă."

Frustrarea este lesne de înțeles, însă argumentul nu este unul convingător. Atât provocarea, cât și partea interesantă a relațiilor rezidă în diferențele dintre oameni. Frustrarea de moment reprezintă doar prețul de intrare. Și, așa cum am mai spus, nicio relație nu va rezista, dacă una dintre persoanele implicate cedează întotdeauna în favoarea celeilalte. O bună rezolvare implică, de obicei, ca fiecare dintre părți să se obișnuiască într-o oarecare măsură cu diferențele inerente relației sau, poate, să-i răspundă celuilalt în aceeași manieră — adoptând o anumită direcție, în cazul unor probleme, și direcția opusă, în cazul altora. Acesta este principiul grijii reciproce.

Dacă totuși nu puteți cădea de acord, gândiți-vă la alternativele de care dispuneți

Nu toate conflictele pot fi soluționate prin înțelegere reciprocă. Uneori, chiar și după o conversație condusă cu abilitate, tu și cealaltă persoană, pur și simplu, nu reușiți să găsiți o soluție care să vă convină amândurora. în acest caz, sunteți puși în fața unei decizii: ar trebui să te mulțumești cu mai puțin sau ar trebui să accepți consecințele alegerii de a nu o face?

Haideți să revenim la Henry și Rosario. Rosario este șefa. Henry este un angajat valoros. Dacă nu vor putea ajunge la o soluție pentru problema legată de prezența lui Henry la serviciu în weekend, fiecare dintre ei se va vedea pus în fața unor alegeri. Fiecare dintre ei trebuie să se gândească ce anume va face, în cazul în care nu ajung la o soluție.

Dacă vrei să renunți înainte de a ajunge la un acord, trebuie să faci două lucruri. în primul rând, trebuie să-i explici celeilalte persoane care este motivul pentru care renunți. Care sunt interesele și temerile ce nu sunt rezolvate de soluțiile pe care le-ați găsit? Haideți să ne imaginăm că Henry decide să își ia weekendul liber, în ciuda faptului că Rosario insistă în continuare ca el să rămână. în loc să iasă trântind ușa, Henry ar trebui să-și exprime clar sentimentele, interesele și alegerile. El ar putea spune: „Rosario, îmi pare rău. îmi doresc foarte mult să fiu un bun angajat și să ajut atunci când pot. In mod normal, sunt bucuros să muncesc în weekenduri și noaptea — sper că ai observat acest lucru până acum. Mă simt prost că te las baltă în situația asta; în același timp, planurile pe care mi le-am făcut sunt foarte importante pentru mine, te-am anunțat cu destul de mult timp înainte și am muncit din greu toată săptămâna pentru a putea pleca. Așadar, nu-mi place că trebuie să iau această decizie, însă, dată fiind situația, nu voi veni la muncă în weekend/'

Acum Henry trebuie să dovedească un al doilea lucru: disponibilitatea de a accepta consecințele. Este posibil ca luni, când se întoarce la serviciu, să descopere că nu mai are un loc

de muncă. Dacă poate accepta acest lucru sau dacă, din varii motive, preferă această variantă, atunci decizia de a pleca împreună cu prietenii este perfect îndreptățită. De asemenea, există la fel de multe șanse ca, atunci când revine la muncă, să o găsească pe Rosario supărată, dar *și* având mai mult respect pentru el și pentru timpul lui. Poate chiar își va cere scuze sau va dori să discute despre modul în care ar putea fi evitate astfel de situații în viitor.

Dacă nu poate accepta gândul că e posibil să-și piardă slujba, probabil că cea mai bună opțiune a lui Henry este aceea de a lucra în weekendul cu pricina. Va fi dezamăgit că nu a reușit să petreacă timp cu prietenii săi, dar va ști că a gestionat conversația cu abilitate și că, la final, a luat o decizie înțeleaptă.

Este nevoie de timp

Cele mai multe discuții dificile nu se subsumează în fapt unei singure conversații. Sunt un șir de schimburi verbale și de explorări care au loc de-a lungul timpului. Presupunând că Henry și Rosario rezolvă lucrurile de această dată, vor mai exista totuși multe alte probleme care vor apărea între ei. Cerințele legate de muncă vor rămâne la standarde ridicate, iar ei vor fi nevoiți să coopereze pentru a găsi modalități de a echilibra aceste cerințe cu angajamentele personale ale lui Henry. Michael și Jack, prietenii a căror ceartă pornind de la o broșură a fost prezentată în primul capitol, vor fi nevoiți să găsească soluții pentru a-și salva prietenia, să ia în calcul posibilitatea și modalitatea în care ar mai putea lucra împreună în viitor. Tu și vecinii veți fi nevoiți să recurgeți la soluția ca fiul tău să aibă grijă de câine sau la aceea de a-i permite câinelui să intre în casă pe timpul nopții și să vedeți cum decurg lucrurile ulterior. Și, oricum ar decurge, va trebui să purta ți din nou discuții în care să verificați bimul lor mers și, dacă este necesar, să descoperi ți noi modalități de a face față situației.

12
Pune totul laolaltă

Jack și-ar dori să poarte o nouă conversație cu Michael.

„Mă gândeam că, de vreme ce problema cu broșura nu ne mai stă în cale, am putea rezolva lucrurile între noi", explică el. însă luni de zile mai târziu, Michael se arăta în continuare distant, iar prietenia lor s-a răcit. Jack știe că ar trebui să discute cu Michael, însă despre ce? El consideră că esența problemei a fost următoarea: Michael s-a comportat ca un nemernic.

Pasul unu: pregătește-te trecând în revistă cele trei tipuri de conversații

Pregătindu-se pentru discuția pe care urma să o poarte, Jack a stat și a analizat cele trei tipuri de conversații, notându-și modul în care considera că ar putea vedea Michael lucrurile și aspectele prin care contribuise fiecare dintre ei la apariția problemei (o versiune pe scurt a notițelor lui Jack se regăsește la pagina 264). Pe parcurs, Jack a descoperit anumite lucruri. A realizat că, probabil, Michael nu știa că el lăsase deoparte alte lucruri pentru a lucra la broșură în acea seară. El nu știa dacă intenția lui Michael fusese, într-adevăr, aceea de a-1 intimida. Și-a dat seama de modul în care a contribuit el însuși la problemă, neexprimându-și sentimentele pe moment și nici imediat după finalizarea broșurii.

Notițele pregătitoare ale lui Jack

Ce s-a întâmplat?		
Versiuni diferite	Impact/Intenție	Contribuție la problemă
Care este versiunea mea? Am întrerupt lucrul, o lucrare importantă, pentru a face o favoare unui prieten, care apoi a reacționat exagerat din cauza unei greșeli nesemnificative și m-a forțat să refac întreaga lucrare. Nu am primit niciun „mulțumesc", iar M. nu și-a asumat nicio responsabilitate pentru lucrare. *Care este versiunea lui?* Michael conta pe mine să fac lucrurile așa cum trebuie și l-am dezamăgit. Apoi, în loc să remediez problema, eu m-am certat cu el. *Hm. Există o urmă de adevăr aici.*	*Intențiile mele:* Să ajut un prieten. Să fac o treabă bună. Să-l conving pe M. că greșeala mea nu a fost atât de gravă(!) *Impactul problemei asupra mea:* M-am simțit intimidat. Neapreciat. Frustrat. *Intențiile lui M.?* Să realizeze broșura într-un timp scurt. Să se asigure că e bine realizată? Să mă intimideze? *Impactul problemei asupra lui M.?* Frustrat? Dezamăgit? Pus într-o situație delicată față de client?	*Cu ce am contribuit eu la apariția problemei?* Nu i-am spus lui Michael că sunt supărat nici atunci, nici mai târziu, într-adevăr, am greșit. Nu i-am pus lui M. mai multe întrebări, pentru a-i înțelege situația. *Cu ce a contribuit el la problemă?* Nici Michael nu a sesizat greșeala. Nu a sunat din timp, așa că totul a trebuit să fie făcut în grabă. M-a întrebat încontinuu: „Ai de gând să o refaci? Da sau nu?", lucru pe care l-am resimțit ca fiind o încercare de intimidare.

Sentimente	Probleme legate de identitate
Ce sentimente stau la baza acuzațiilor și judecăților mele? Mânie Frustrare Dezamăgire că lucrurile nu au decurs bine și că Michael a angajat pe altcineva. Durere Vinovăție — Mi-aș fi dorit să gestionez situația mai bine. Jenă/Rușine — Ce greșeală stupidă! Apreciere pentru sprijinul acordat de Michael în trecut. Tristețe pentru că prietenia noastră s-a destrămat.	*în ce mod îmi afectează identitatea ceea ce s-a întâmplat?* Ah! Probabil că această situație are o mare legătură cu identitatea mea, în special din cauza faptului că mă consider un perfecționist. Mi-e greu să accept că am lăsat să-mi scape o astfel de greșeală stupidă. Și, mai mult decât atât, mi-aș dori să fi putut gestiona mai bine conversația dintre noi. De obicei, sunt bun la lucrurile de acest gen — la gestionarea problemelor clientului. Și acum m-am ales cu ce era mai rău din ambele aspecte. Nu mi-am susținut punctul de vedere și, în plus, l-am pierdut pe Michael ca prieten și client.

Aceste informații l-au determinat pe Jack să fie mai dornic să-și schimbe contribuția și să-și exprime sentimentele. „Reeva- luându-mi presupunerile în legătură cu ceea ce s-a întâmplat, am început să-mi pierd convingerea că aveam dreptate și că problema era Michael", spune Jack. „Probabil, cel mai important lucru pe care l-am conștientizat a fost acela că nu înțeleg deloc situația văzută din perspectiva lui Michael. Sunt dispus să încerc."

Zdruncinarea convingerii poate părea o modalitate amuzantă de a te pregăti pentru o conversație. Însă, drept rezultat, Jack este mai deschis să asculte ceea ce are Michael de spus, mai curios să afle lucrurile pe care nu le știe (cum ar fi intențiile lui Michael sau opinia acestuia legată de contribuția sa la problemă). Și, dintr-un punct de vedere important, Jack este *mai* încrezător. Faptul că și-a recunoscut rolul în apariția problemei l-a ajutat să se simtă mai bine pregătit, nu mai puțin pregătit. Deși nu mai este convins că versiunea sa este cea „corectă", iar cea a lui Michael, „greșită", Jack este absolut convins că ambele versiuni au propria importanță.

Pasul doi: verifică-ți obiectivele și vezi dacă e cazul să deschizi discuția

Jack este mai convins că aducerea în discuție a acestor probleme este un lucru bun, *indiferent de* reacția lui Michael. Iar asta este cel mai important. „La început, când mă gândeam dacă să ridic sau nu din nou problema, ziceam: «Bine, dar dacă Michael consideră că nu este un lucru important și evită discuția? Atunci o să mă simt prost sau o să am senzația că am dat greș.» Am cochetat cu ideea de a nu aduce problema în discuție, însă mi-am dat seama că, dacă aș fi ales această abordare, aș fi făcut-o mai degrabă pentru a mă eschiva, și nu pentru că aș fi luat decizia rațională de a renunța.

„Eram dornic să discutăm, dar aveam emoții. Apoi mi-am amintit sfatul de a nu încerca să controlez reacția celeilalte persoane. Ridic această problemă pentru că *eu* consider că este

important și voi face acest lucru cât de bine voi putea, iar dacă Michael nu se arată interesat să discute sau nu este deschis, ei bine, măcar am încercat și o să mă simt bine că mi-am susținut punctul de vedere/'

In continuare, vă prezentăm fragmente ale conversației dintre Jack și Michael, așa cum ar putea ea decurge, la modul realist — cu o singură diferență: cu scopul de a evidenția ceea ce face Jack bine sau mai puțin bine, îi oferim acestuia un consultant, pentru a-l ajuta în clipele în care se află în impas. De asemenea, îi vom oferi lui Jack posibilitatea de a începe și de a întrerupe conversația, pentru ca apoi să o reia, în cazul în care lucrurile nu decurg tocmai bine.

Pasul trei: începe cu a treia versiune

în continuare, vom reda prima încercare a lui Jack de a începe conversația și rezultatul acesteia.

JACK: Ascultă, Michael, indiferent de ce ai spune, problema legată de acea broșură financiară a fost că, după tot efortul pe care l-am depus, te-ai purtat urât cu mine, și știi și tu asta!

MICHAEL: Problema cu acel proiect a fost că nu trebuia să apelez la serviciile tale de la bun început. Nu voi mai face niciodată această greșeală!

JACK: OK, pauză. Se pare că nu ajungem nicăieri.

CONSULTANT: Ce a mers rău?

JACK: NU știu. Nu a reacționat prea bine.

CONSULTANT: Ia aminte, ai început conversația din perspectiva versiunii tale.

JACK: Ar fi trebuit să încep de la a treia versiune. Așa este, o să reiau conversația.

JACK: Michael, m-am gândit mult la ceea ce s-a întâmplat între noi din cauza acelei broșuri financiare. Consider că a fost

o experiență neplăcută și cred că și tu la fel. Ceea ce mă îngrijorează cel mai mult este faptul că am impresia că această situație ne-a afectat prietenia. Mă întreb dacă am putea discuta despre asta. Mi-ar plăcea să înțeleg mai bine cum vezi tu lucrurile și care au fost sentimentele tale în legătură cu ideea de a colabora; mi-ar plăcea, de asemenea, să-ți mărturisesc ce anume mi s-a părut mie supărător.

MICHAEL: Ei bine, Jack, problema e că, pur și simplu, nu ești suficient de atent, plus că nu ești în stare să recunoști atunci când faci o greșeală. M-am enervat foarte tare când ai început să cauți scuze.

JACK: OK, mă ataca. Credeam că, dacă încep conversația de la cea de-a treia versiune, lucrurile or să decurgă mai bine.

CONSULTANT: Ei bine, reacția lui Michael nu a fost nici pe departe atât de agresivă pe cât a fost la prima ta încercare de a relua conversația. Putem spune chiar că este un început bun. Ai făcut o treabă extraordinară începând cu a treia versiune. Michael nu va înțelege imediat că încerci să porți o discuție cu rol de informare. Trebuie să te aștepți ca atitudinea lui să fie defensivă într-o oarecare măsură.

JACK: Și să spun ce, dacă mă atacă?

CONSULTANT: El este deja captiv în propria versiune. Cel mai bun lucru pe care îl poți face pentru bunul mers al conversației este să asculți cu o reală curiozitate, să pui întrebări și să fii foarte atent la sentimentele ascunse în spatele cuvintelor.

Pasul patru: analizează ambele versiuni — a ta și a celuilalt

JACK: Ai simțit că îmi caut scuze? Spune-mi mai multe despre asta.

MICHAEL: Jack, adevărul e că nu ar fi trebuit să te cerți cu mine pe tema graficului. Ar fi trebuit, pur și simplu, să refaci broșura.

JACK: Așadar, tu consideri că, de vreme ce graficul era greșit, era de datoria mea să repar greșeala și să retipăresc broșura. Și se pare că, atunci când am pus la îndoială acest lucru, asta te-a deranjat.

MICHAEL: *Mda,* a fost frustrant. Clientul îmi sufla în ceafă, fiind deja nemulțumit de noi.

JACK: De ce?

MICHAEL: Pentru că a crezut că o imagine apărută într-una dintre celelalte publicații a fost greșită. Nu a fost așa, însă, pur și simplu, nu este cazul să intri în dispute în astfel de momente. Asta e ceea ce m-a supărat de fapt, Jack. Tu nu prea înțelegi că întotdeauna clientul este cel care are dreptate.

JACK: Așadar, clientul căuta deja motive să se arate nemulțumit?

MICHAEL: EU așa am simțit. Și, dacă ar fi fost să greșești ceva, graficul veniturilor ar fi fost primul pe care l-ar fi observat. Investitorii lui sunt deja nemulțumiți de câteva dintre ultimele sale decizii. Da, graficul era foarte puțin greșit și, în mod normal, nu l-am fi refăcut, însă, în acest caz, proiectul trebuia realizat impecabil.

JACK: Ei bine, eu nu cunoșteam multe dintre aceste aspecte. Se pare că ai întâmpinat multe probleme cu privire la toată această situație.

JACK: Pauză.

CONSULTANT: Te descurci extraordinar!

JACK: Mda, probabil. Mă și ajută. Încep să îmi dau seama cum vede el lucrurile. însă Michael nu pare să înțeleagă cum le văd eu. Când o să-i pot împărtăși versiunea mea?

CONSULTANT: Te-ai descurcat foarte bine la partea cu ascultatul. Este posibil ca Michael să fie, și el, într-o postură mai potrivită pentru a te asculta.

JACK: Michael, din punctul meu de vedere, problema a fost că eu ți-am făcut o favoare, iar tu te-ai purtat urât cu mine. Ai acționat greșit.

CONSULTANT: Oprește-te! Da, vrei să faci trecerea spre perspectiva ta asupra problemei, însă, pentru început, ai nevoie de o frază de tranziție, ceva care să dovedească faptul că începi să înțelegi punctul lui de vedere și că vrei să-i împărtășești punctul tău de vedere. Iar atunci când o faci, dacă simți nevoia să-ți împărtășești sentimentele, fă-o. Dar ceea ce ai spus mai devreme este o judecată la adresa lui Michael, lucru care este rareori de ajutor. Mai bine ai

JACK: încep să înțeleg cum vezi tu situația și acest lucru îmi este de ajutor. în același timp, vreau să încerc să te fac să înțelegi cum văd eu lucrurile și cum m-am simțit.

MICHAEL: în regulă.

JACK: Hm. Nu mi-e mereu ușor să vorbesc despre sentimentele mele, însă voi încerca. M-au rănit unele dintre cuvintele tale.

MICHAEL: Jack, nu am intenționat să te rănesc, pur și simplu aveam nevoie ca broșura să fie făcută bine! Uneori ești prea sensibil.

JACK: OK, eu l-am ascultat în liniște, însă iată că el mă întrerupe când nici nu am început bine. Nici măcar nu m-a lăsat să termin prima frază. Așa e Michael. Mă întrerupe întotdeauna și nu reușesc niciodată să spun ceea ce gândesc.

CONSULTANT: Acesta este punctul în care tu trebuie să fii perseverent, puțin mai categoric în a-ți face cunoscută versiunea. Poți să-l întrerupi, pentru a spune ceea ce vrei să spui. Trebuie să-i spui limpede că încerci să-i împărtășești și versiunea ta și să-ți fie frumos din partea lui să te asculte

JACK: Hei, stai o secundă. înainte de a-ți da cu părerea despre ceea ce simt eu, vreau să-ți spun mai multe referitor la modul în care văd eu lucrurile.

MICHAEL: Am înțeles, dar ceea ce încercam eu să spun este că iei mult prea personal această problemă legată de interacțiunile noastre profesionale.

JACK: A comis-o din nou. Vezi? Așa face întotdeauna.

CONSULTANT: într-adevăr, se pricepe foarte bine să-și întrerupă interlocutorul. Cum te simți acum?

JACK: Chiar sunt supărat.

CONSULTANT: Ai destul de puține opțiuni în acest moment. Ai putea să renunți, dar cred că este mult prea devreme pentru asta. Ai putea să asculți în continuare, lucru ce reprezintă întotdeauna o idee bună. Dar hai să presupunem că nu vrei să faci asta. Ai putea încerca alte lucruri. Unul dintre ele este să reafirmi cu putere că vrei să-ți faci cunoscut punctul de vedere — cred că va funcționa până la urmă. Al doilea ar fi să-ți împărtășești frustrarea provocată de faptul că

JACK: Michael, înțeleg că tu consideri că iau lucrurile prea personal. O să discutăm și despre asta. Dar, înainte, vreau să-ți spun în ce constă punctul meu de vedere.

CONSULTANT: Excelent! Ai început cu ascultarea și ai parafrazat ideea lui, că iei lucrurile prea personal. Astfel i-ai anulat nevoia de a repeta acest lucru. Iar acum te afli într-o poziție potrivită pentru a-ți continua ideea.

JACK: Sper să o scot la capăt.

JACK: Așa că fii îngăduitor cu mine. Hm, uite cum stă treaba. Când ai sunat, mi-am zis: „Oh, Doamne, sunt deja suprasolicitat în acest moment. Până mâine trebuie să finalizez materialele pentru Anders și în seara asta ar trebui să iau

cina cu Charlotte/[7] Și apoi m-am gândit: „Ei bine, asta e, mă văd nevoit să-i sun pe cei de la Anders și să-i anunț că lucrările lor vor fi livrate cu o zi întârziere și să o sun pe Charlotte, să anulez cina/[7] Pentru că, Michael, din vocea ta, mi-am dat seama că este vorba de o urgență și chiar mi-am dorit să te ajut.

MICHAEL: Iar eu am apreciat acest lucru.

JACK: Dar nu ai spus-o niciodată. Din punctul meu de vedere, după sacrificiile pe care le-am făcut, primul feedback pe care l-am primit a fost: „Ei bine, ai făcut-o lată de data asta![77] Poți să înțelegi de ce m-a supărat treaba asta?

MICHAEL: NU trebuia să fi spus asta, Jack. Am vrut să spun „mulțumesc[77]. Cred că eram împovărat de propriile frustrări din acel moment. Interesant... Să fiu sincer, nu m-am gândit niciodată că îmi făceai o favoare, deși acum îmi dau seama că așa a fost. Ceea ce consideram și încă mai consider este că eu îți făceam *fie* o favoare. Înțelegi, oferind u-ți posibilitatea de a realiza această lucrare. Puteam să cooptez multe alte persoane, însă am considerat că vei aprecia că am ales să-ți ofer ție lucrarea.

JACK: Și am apreciat. Cred că, în final, am fost atât de absorbit încercând să finalizez totul, încât n-am mai resimțit c-ar fi vorba de o favoare din partea ta. Insă, evident, apreciez faptul că mi-ai oferit mie lucrarea.

JACK: Aproape că devine amuzant.
CONSULTANT: Te descurci foarte bine. Ține-o tot așa.

MICHAEL: Jack, aș mai vrea să discut cu tine despre o chestiune. Dacă tot e să dăm cărțile de față, să știi că mă deranjează foarte mult atunci când încerci să negi că ai fi făcut ceva în neregulă. Știi, să spui că graficul era în regulă, când nu era deloc așa.

JACK: Ok, devine din nou mai puțin amuzant.
CONSULTANT: Așa sunt discuțiile dificile. Cu suișuri și coborâșuri.

JACK: Michael, nu am negat nimic. Chiar nu am *făcut* nimic în neregulă.

CONSULTANT: Bine, hai să o luăm mai ușor. în acest moment, ești într-un punct vulnerabil și există posibilitatea fie să intri într-o mare dispută, fie să clarifici anumite lucruri într-un mod util.
JACK: Te cred pe cuvânt, dar nu văd cum.
CONSULTANT: Analizează din nou ceea ce a spus Michael. A spus că îl deranjează foarte mult atunci când încerci să negi că ai fi făcut ceva în neregulă. Cade pradă uneia dintre marile greșeli legate de impact și intenții, iar tu o faci pe cealaltă. Prin afirmația sa, Michael presupune că știe ce anume ai încercat tu să faci, care au fost intențiile tale.
JACK: Lucru pe care nu îl știe.
CONSULTANT: Corect. Așadar, el comite greșeala de a presupune că știe care sunt intențiile tale, când, de fapt, nu este așa. Când facem această greșeală în timpul conversațiilor, se întâmplă exact ce s-a întâmplat aici. Cealaltă persoană se apără și se ajunge la o dispută lipsită de sens.
JACK: Ce pot să spun în apărarea mea?
CONSULTANT: Cea mai bună modalitate de a gestiona confuzia

JACK: înțeleg că răspunsul meu a fost supărător pentru tine.
MICHAEL: A fost. Nu încerc să fiu tipul cel rău. Tot ce vreau e ca lucrurile să fie făcute așa cum trebuie.
JACK: Lasă-mă să încerc să-ți explic răspunsul meu. Nu intenționam să pretind că nu era nimic în neregulă cu graficul sau să dau vina pe tine. Am considerat doar că graficul era în

regulă așa cum era. Pe măsură ce discutăm despre asta, îmi dau seama că reacția mea nu era bazată pe informații complete. Nu știu exact ce anume gândesc despre grafic în acest moment. Ceea ce știu cu certitudine este că, dacă aș fi considerat că trebuia refăcut, aș fi fost primul care să recunoască acest lucru.

MICHAEL: NU știu ce să zic despre asta. In continuare, consider că ai tendința să adopți o atitudine defensivă în momentul în care ești acuzat că greșești.

JACK: NU e adevărat.

CONSULTANT: Ai făcut foarte bine clarificând problema intențiilor. Nu este un lucru ușor. Acum ajungem într-o altă zonă dificilă. Dacă privești în adâncul sufletului tău, ești sigur că nu ai nicio problemă cu greșelile?

JACK: Evident că nu! Urăsc *să greșesc. Nu suport să greșesc. Mă înnebunește când fac greșeli, mai ales când este vorba de o greșeală stupidă.*

CONSULTANT: Atunci, de ce ai spus că nu ai nicio problemă cu ele? JACK: Bănuiesc că nu am vrut să recunosc că întâmpin oarece dificultăți în a-mi recunoaște deschis greșelile.

CONSULTANT: Uite cum stau lucrurile. Dintr-un motiv sau altul, Michael simte că ai anumite probleme legate de momentele în care greșești. Poate că-i mai bine să-i împărtășești o parte din conversația privind propria identitate. Există un risc însă, în acest caz, deși nu prea mare, de vreme ce el pare să bănuiască deja această problemă a ta.

JACK: De fapt, Michael, dacă mă gândesc mai bine, îmi dau seama că mi-e cam greu să-mi recunosc greșelile uneori. Mi-e greu până și să mărturisesc asta.

MICHAEL: Ei bine, apreciez că ești sincer. Mi-aș dori să le recunoști pur și simplu, iar apoi să putem trece la ceea ce este de făcut pentru a le remedia.

JACK: Vezi tu, nu vreau să confundăm două aspecte. Am greșit in legătură cu graficul *și,* în același timp, consideram cu toată tăria, cel puțin în acel moment, că problema era atât **de** nesemnificativă, încât nu era necesară refacerea lucrării.

CONSULTANT: Extraordinar. Ai recunoscut deschis o problemă reală cu care te confrunți, dar ai procedat, de asemenea, foarte bine folosind perspectiva „și" pentru a lămuri că, în acest caz, ai considerat că aveai un raționament corect.

JACK: Atunci, ce mai urmează? Aproape am terminat?

CONSULTANT: Te îndrepți spre final. Ce altceva ți se pare important de spus? Ce altceva ți se pare important de aflat?

JACK: Am discutat despre greșelile mele legate de boșură, dar nu ani discutat despre ceea ce a făcut greșit Michael. Până la urmă, el a revizuit-o și mi-a spus că este în regulă să continui.

CONSULTANT: Este, într-adevăr, un aspect important. Vezi dacă poți aduce această idee în discuție sub forma unei probleme

JACK: Michael, mai este un aspect pe care vreau să-1 discutăm. Am impresia că tu consideri că broșura a fost greșită în totalitate din vina mea.

MICHAEL: Jack, nu trebuie să reluăm subiectul. Nu încerc să-ți scot ochii cu asta. înțeleg că ai muncit mult la broșură și apreciez acest lucru.

JACK: Știu. Vreau doar să-ți ofer o altă perspectivă asupra problemei responsabilității. Reacția ta a fost că, de vreme ce eu am făcut lucrarea, problema cu graficul a fost din vina mea. Iar reacția mea inițială a fost că, de vreme ce tu ai revizuit totul și mi-ai dat acordul de a continua, a fost în aceeași măsură și vina ta.

MICHAEL: NU, eu nu am spus niciodată că am verificat totul. Asta era treaba ta. Ceea ce am spus a fost că *presupun* că nu există greșeli și că, prin urmare, este în regulă să o tipărești.

JACK: Exact asta vreau să zic și eu. Adică amândoi am avut o oarecare contribuție la problemă. Fiecare dintre noi a înțeles greșit ce a vrut să spună celălalt. Nu spun că e bine sau că e rău. Dacă fiecare dintre noi ar fi înțeles ce a vrut celălalt să spună, ar fi fost mult mai puțin probabil să ajungem în situația delicată în care am ajuns.

MICHAEL: In mod cert, așa este. Dar ce e cu asta?

JACK: Ideea e că avem mult mai multe șanse de a evita acest tip de probleme în viitor dacă suntem mai a ten ți să comunicăm lucrurile cu claritate. Ar fi trebuit să te întreb foarte clar dacă ai citit broșura cu atenție, iar tu ai fi putut să specifici mai clar că nu ai făcut-o. Oricare dintre aceste variante ar fi fost utilă și ar fi bine-venită data viitoare.

JACK: Uimitor[1]. A fost mult mai ușor să discutăm decât să ne învinuim. Și a fost și mult mai util.

CONSULTANT: Și trebuie să observi faptul că, discutând despre contribuția fiecăruia, atenția ta se îndreaptă în mod firesc către soluționarea problemei. Hai să lucrăm un pic mai mult asupra acestui aspect. Fiecare aveți o opinie personală legată de necesitatea de a reface broșura. încearcă să soluționezi această problemă.

Pasul cinci: soluționarea problemei

JACK: Michael, hai să ne gândim cum ar trebui să gestionăm o divergență de opinie, în cazul în care acest lucru se întâmplă din nou în viitor. De exemplu, dacă broșura trebuie sau nu să fie refăcută.

MICHAEL: în această situație — gândesc din postura clientului — ar trebui, pur și simplu, să o facem așa cum consider eu. Nu o văd ca pe un soi de decizie comună.

JACK: Sunt de acord, din punctul de vedere al deciziei finale. Tu ești cel care ar trebui să ia decizia finală în acest caz. Cred că mă întrebam cum anume aș putea să-ți comunic opinia mea înainte de luarea deciziei. E limpede că vor exista momente

după ce o să discutăm despre chestiunea în cauză, te vei răzgândi.

MICHAEL: E adevărat. Așadar, poate că, dacă am fi exprimat mai clar scopul acestei conversații, atunci, în loc să cred că încerci să iei decizia finală, aș fi știut că încerci doar să-mi comunici opinia ta.

JACK: E perfect logic ceea ce spui.

MICHAEL: Insă uneori nu am timp pentru a purta o conversație amplă pe această temă.

JACK: înțeleg asta. Mi-ar fi de ajutor dacă mi-ai spune așa. In caz contrar, nu voi înțelege de ce devii atât de deranjat în timpul conversației.

MICHAEL: Deci pot să spun pur și simplu: „Nu am timp să discut despre asta"?

JACK: Da, și să-mi spui, de asemenea, din ce motiv. Că trebuie să finalizezi ceva până la prânz, că te apasă problema veniturilor sau că putem discuta despre asta mai târziu. îți va lua doar câteva secunde, dar mă vă ajuta să nu mai fiu frustrat din cauză că nu vrei să mă asculți.

MICHAEL: Te înțeleg, să știi.

CONSULTANT: Jack, tu și Michael suntefi pe drumul cel bun. Bună treabă!

JACK: De vreme ce sunt pe drumul cel bun, vreau să abordez cu Michael problema care, din anumite puncte de vedere, este cea mai dificilă, și anume problema prieteniei noastre. Vreau să mă asigur că niciunul dintre aceste aspecte nu dăunează prieteniei noastre.

CONSULTANT: Verifică-Ji obiectivele legate de acest fapt. „Să mă asigur că niciunul dintre aceste aspecte nu dăunează prieteniei noastre" sună ca și cum urmează să pui cuvinte în gura lui. Este ca și cum ai încerca să-l controlezi într-o oarecare măsură. Dacă intenționezi să adresezi o întrebare, asigură-te că este o întrebare deschisă. întreabă-l, pur și simplu, ce simte în legătură cu prietenia voastră. în cazul în

a dăunat într-adevăr *prieteniei voastre, îți dorești ca el să fie deschis și să-ți comunice acest lucru.*

JACK: Mă bucur că am lămurit aceste aspecte. Cred că e dificil să lucrezi cu prieteni. Mă întreb dacă acest lucru ne-a afectat în vreun fel prietenia.

MICHAEL: Păi, care e răspunsul tău la această întrebare?

JACK: Sincer? Acum, că am discutat, mă simt mult mai bine, înainte de a discuta, eram destul de nervos. Și, probabil, și puțin rănit. Dacă nu am fi vorbit niciodată despre asta, aș fi fost tentat să consider că s-a zis cu prietenia noastră.

MICHAEL: Mă uimește ce-mi spui! în mod cert, noi doi reacționăm diferit la acest gen de probleme. Nu am fost mulțumit de relația noastră profesională, dar am considerat că prietenia noastră este în regulă. Le privesc ca pe două aspecte separate. însă, de vreme ce tu vezi lucurile diferit, mă bucur că am vorbit despre asta.

JACK: Se pare că suntem din nou prieteni!

CONSULTANT: Ai gestionat problema cu multă abilitate.

JACK: Mulțumesc! Presupun că nu vom mai întâmpina acest gen de probleme în viitor.

CONSULTANT: NU știu ce să zic despre asta. De fapt, cred că ai face mai bine să pleci de la premisa că vor mai exista. Cu toate astea, acum știi că e în regulă să discutați despre ele, astfel încât neînțelegerile să nu vă epuizeze din punct de vedere emoțional, iar probabilitatea de a vă periclita prietenia să fie mai mică. Crezi că asta e ultima discuție dificilă pe care o vei purta cu Michael? Mă îndoiesc.

După cum spune zicala, „viața este o înșiruire de probleme". Și chiar așa este. însă acum deții câteva abilități care te vor ajuta să gestionezi aceste probleme.

O listă de verificare privind discuțiile dificile

Pasul 1: pregătește-te trecând în revistă cele trei tipuri de discuții

1. Află ce s-a întâmplat.
   - Pe ce se bazează versiunea ta (informații, experiențe trecute, reguli)? Dar versiunea celeilalte persoane?
   - Care este impactul problemei asupra ta? Care ar fi putut fi intențiile celeilalte persoane?
   - Cu ce a contribuit fiecare dintre voi la apariția problemei?
2. Conștientizează-ți sentimentele.
   - Vezi ce amprentă emoțională a lăsat problema asupra ta și analizează multitudinea de emoții pe care le ai.
3. Consolidează-ți identitatea.
   - Care sunt lucrurile *legate de tine* aflate în joc din punctul tău de vedere? Ce anume trebuie să accepți pentru ca lucrurile să fie mai clare?

Pasul 2: verifică-ți obiectivele și vezi dacă e cazul să aduci problema în discuție

- Obiective: ce sper să obțin purtând această conversație? Schimbă-ți abordarea pentru a sprijini clarificarea situației, împărtășirea și soluționarea problemelor.
- Decizii: este aceasta cea mai bună metodă de a aborda problema și de a-ți atinge obiectivele? Are problema legătură cu discuția privind identitatea ta? Poți influența problema schim- bându-ți contribuțiile? în cazul în care nu aduci problema în discuție, ce poți face pentru a-ți fi mai ușor să renunți la aceasta?

Pasul 3: începe cu cea de-a_treia_versiune

1. Descrie problema ca pe diferența dintre versiunile voastre. Raportează-te la ambele puncte de vedere ca la componente justificate ale discuției.
2. împărtășește-ți obiectivele.
3. Invită-1 pe celălalt să ți se alăture ca *partener,* pentru a clarifica situația împreună.

Pasul 4: analizează ambele versiuni — a ta și a celuilalt

- **Ascultă pentru a înțelege** perspectiva celeilalte persoane asupra a ceea ce s-a întâmplat. Pune întrebări. înțelege sentimentele ce stau la baza controverselor și a acuzațiilor. Parafrazează spusele celuilalt pentru a te convinge că ai înțeles bine. încearcă să vezi cum ați ajuns în această situație.
- **împărtășește-ți propriul punct de vedere,** experiențele trecute, intențiile, sentimentele.
- **Reformulează, reformulează, reformulează** mesajul pentru a menține direcția potrivită a conversației. De la adevăr la percepții, de la vină la contribuție, de la acuzații la sentimente și așa mai departe.

Pasul 5: soluționarea problemei

- Găsește **soluții** care să răspundă celor mai importante preocupări și interese ale ambelor părți.
- Stabilește **standarde** privind ceea ce *ar trebui* să se întâmple. Nu pierde din vedere principiul grijii reciproce; relațiile care se îndreaptă într-o singură direcție rezistă rareori.
- Discută despre posibile modalități de a facilita comunicarea în viitor.

ZECE ÎNTREBĂRI FRECVENTE

1. Să înțeleg că totul este relativ? Chiar nu există anumite lucruri dincolo de orice dubiu și nu este posibil ca o persoană să nu aibă pur și simplu dreptate?
2. Dar dacă cealaltă persoană chiar are intenții rele — minte, recurge la intimidare sau deviază conversația intenționat, pentru a ajunge acolo unde vrea?
3. Dar dacă cealaltă persoană este, intr-adevăr, dificilă, poate chiar bolnavă psihic?
4. Cum stau lucrurile în cazul unei persoane învestite cu autoritate — precum șeful meu?
5. Dacă eu sunt șeful/părintele, de ce nu le pot spune subordonaților/copiilor mei ce să facă?
6. Nu cumva aceasta este o abordare tipic americană? Cum funcționează ea în alte culturi?
7. Dar în cazul conversațiilor care nu sunt purtate față în față? Ce anume ar trebui făcut altfel atunci când port conversația la telefon sau prin e-mail?
8. De ce îi sfătuiți pe oameni să-și „aducă sentimentele la locul de muncă?" Nu sunt terapeut și, în plus, deciziile de ordin profesional nu ar trebui să se bazeze pe merite?
9. Cine are timp pentru toate acestea în viața de zi cu zi?
10. Discuția privind identitatea mea continuă să se împotmolească în „fie-sau": sunt perfect sau sunt lamentabil. Am senzația că nu pot trece peste acest impas. Ce să fac?

1. Să înțeleg că totul este relativ? Chiar nu există anumite lucruri dincolo de orice dubiu și nu este posibil ca o persoană să nu aibă pur și simplu dreptate?

Unii dintre cei care au citit cartea de față se întreabă dacă ceea ce susținem noi constă în faptul că adevărurile sunt irele- vante sau că toate punctele de vedere sunt la fel de rezonabile. Această întrebare apare atât în discuțiile practice („Ar trebui să închidem uzina Newark"; „Eu ar trebui să fiu primul autor"; „Jasper ar trebui pedepsit timp de o lună"), cât și în cele mai profunde, referitoare la valori și credințe („Asistența medicală este un drept al omului"; „Avortul este o crimă"; „Dumnezeul meu este singurul Dumnezeu adevărat").

Adevărurile JIU sunt relative, sunt doar greu de identificat

Adevărurile există, iar oamenii pot avea dreptate sau se pot înșela în privința lor. Să începem cu un exemplu simplu din viața de zi cu zi. Dacă nota de plată pentru o masă la restaurant este de 30 de dolari, iar tu consideri că un bacșiș de 15% înseamnă 6 dolari, te înșeli; 15% reprezintă 4,50 dolari. Dar dacă ești de părere că 15% este prea puțin și că 20% reprezintă „bacșișul corect", atunci aceasta este o opinie, și nu un adevăr — chiar dacă ideea este bazată pe un studiu real ce indică faptul că 20% este nivelul uzual al bacșișurilor pentru respectivul serviciu, în respectivul local. Acestea sunt adevăruri, dar ele nu implică neapărat faptul că 20% reprezintă valoarea corectă a bacșișului.

Pentru a face conversațiile utile, în special în contextul emoțiilor puternice, al unor mize importante și al percepțiilor complexe, un prim pas esențial este acela de a face distincția clară între adevăruri, pe de o parte, și păreri, presupuneri, valori, interese, previziuni și opinii, pe de altă parte. Faptul că fiul tău în vârstă de cinci ani și-a aruncat mâncarea pe jos este un adevăr; dacă și cum ar trebui să fie pedepsit reprezintă o opinie. Ora la care ai ajuns la birou azi-dimineață este un adevăr; părerea șefului tău că întârzierea reflectă o etică a muncii deficitare

reprezintă o presupunere. Faptul că în genocidul din **Rwanda** au mur it sute de mii de oameni este un adevăr; dacă Statele **Unite** ar fi trebuit sau nu să intervină este o chestiune de interese, valori și presupuneri.

Adevărurile pot fi clarificate, verificate și măsurate, dar **uneori** sunt dificil de identificat. Pentru câteva exemple în acest sens, poți urmări orice proces dintr-o sală de judecată. **O înregistrare** video prezentată ca probă pare să releve că nimeni nu **a fost** prezent la locul faptei în momentul respectiv, dar este, oare, acest interval de timp determinat cu acuratețe? A fost înregistrarea video editată? Există răspunsuri concrete la aceste întrebări, însă este posibil să întâmpinăm și dificultăți în identificarea lor.

Mai mult decât atât, atunci când unul dintre factorii implicați în stabilirea adevărului este memoria, nivelul de incertitudine crește dramatic. Studiile arată că oamenii, în general, nu **sunt** martori foarte de încredere, nici măcar atunci când sunt atenți **la** desfășurarea evenimentelor. Suntem adesea convinși de veridicitatea unor amintiri care sunt, de fapt, eronate. Putem chiar să transformăm amintirile în mod inconștient, plasând greșit evenimentele în timp și spațiu și amintindu-ne eronat cine era prezent, chiar și atunci când amintirea în sine pare limpede și exactă Oamenii de știință care se ocupă cu studiul creierului încep si înțeleagă modul în care funcționează acest proces din punct de vedere neurologic și să confirme că nu este vorba de un lucru rar întâlnit. Ultimele cercetări, de exemplu, au relevat faptul că, **de** fiecare dată când îți reamintești un lucru sau povestești o amintire, nu faci decât să rescrii totul și-l reașezi într-un colț al memoriei. După douăzeci și patru de ore, amintirea ta despre ceea **ce** s-a întâmplat poate să ajungă la versiunea a optsprezecea, **în** funcție de cât de mult te-ai gândit la ea.

Așadar, chiar și atunci când sunt puse în discuție adevăruri, dacă există neînțelegeri este important să aflăm care este perspectiva celeilalte persoane și cum interpretează ea evenimentele. Este vorba de o simplă eroare, de un lapsus, de dezinformare **ori** de amintiri selective și revizuite, sau, poate, adevărul în **sine este** mai ambiguu decât ai fi crezut?

Nu *toate versiunile sunt echivalente,*
de aceea este necesară o conversație de informare
pentru soluționarea problemei

Necesitatea de a înțelege ce stă la baza versiunii celeilalte persoane sporește atunci când neînțelegerea pornește de la interpretări și opinii — de la ceea ce *înseamnă* adevărurile. Iar acesta este un alt domeniu în care se ridică problema relativității: „Vrei să spui că interpretarea lui este la fel de valabilă ca și a mea? Pentru că nu este așa." Cu toții simțim asta uneori. „înțeleg de unde pornesc așteptările lui, dar, pur și simplu, consider că nu sunt rezonabile. Cred că sunt o reflecție a problemelor și a nevrozelor lui, și nu a ceea ce este corect."

Să fie clar, noi nu susținem că toate interpretările și versiunile sunt echivalente. Unele interpretări *sunt* mai rezonabile decât altele sau, cel puțin, este foarte probabil ca majoritatea oamenilor să le considere așa. La baza acestui fapt se află o serie de motive. Anumite versiuni reflectă o înțelegere mai cuprinzătoare a unei situații — asta pentru că țin seama de multe dintre informațiile disponibile. Altele se bazează pe presupuneri mai puține sau mai puțin hazardate ori pe presupuneri mai apropiate din punct de vedere temporal sau spațial de situația în cauză. Iar altele prezintă mai puține salturi logice sau contradicții interne.

Dar, din nou, pentru a putea compara versiunile pe baza unor astfel de standarde — și pentru a-ți mări șansele de a schimba punctul de vedere al celeilalte persoane —, trebuie în primul rând să te angajezi într-o discuție cu rol de informare, analizând fiecare versiune, de unde provine și pe ce anume se bazează, precum și modul în care se intersectează cu cealaltă versiune. Acest lucru este la fel de valabil fie că încerci să convingi un adversar, un coechipier sau alte persoane cu rol de observatori.

Concluzia? Atunci când consideri că perspectiva celuilalt este „pur și simplu eronată", acordă-ți răgazul de a-ți reevalua presupunerile. Există întotdeauna posibilitatea ca cealaltă persoană să știe ceva ce tu nu știi și nu e nimic rău în a-ți testa propriul

punct de vedere și în a căuta să-l înțelegi pe al celuilalt. Adesea, este posibil ca multiplele interpretări ale aceleiași situații să aibă, *toate,* sens, la fel ca în cazul celebrei imagini ambigue în care pot fi văzute deopotrivă o femeie în vârstă și una tânără. Așadar, încearcă să deslușești perspectiva celuilalt căutând mai degrabă *sensul* decât *nonsensul* din ea. Parafrazează, împărtășește-! celuilalt motivele pentru care tu vezi lucrurile diferit și cere-i să reacționeze. Caută să afli informații diferite, interpretări diferite ale unei informații ambigue sau presupuneri diferite cu privire la lacune, care să vă ajute să vă explicați punctele de vedere divergente.

în final, este posibil ca cealaltă persoană să nu fie convinsă, indiferent cât de semnificativă ar fi fost discuția cu rol de informare pe care ai inițiat-o, sau poate alege să nu admită ceea ce sesizați tu și ceilalți, caz în care vei fi nevoit să evaluezi în ce măsură este de preferat să treci mai departe, la alternativa dezacordului. Cei mai mulți dintre noi însă renunță prea repede, înainte de a înțelege lucrurile cu adevărat și de â-și fi acordat șansa de a cântări corectitudinea versiunii celuilalt.

O întrebare utilă înainte de a renunța la discuție este ce anume și-ar dori celălalt să afle pentru a-l convinge să-și schimbe sau să-și reevalueze punctul de vedere. Chiar dacă spune că nu l-ar convinge *nimic,* tu afli totuși lucruri prețioase: afli că orice altă încercare de convingere poate fi o risipă de energie. Pe de altă parte, dacă răspunsul celeilalte persoane este mai nuanțat, ți-ai identificat provocarea și-ți poți evalua abilitatea de a o soluționa. (încă ceva: este, de asemenea, util să te întrebi și *pe tine însuți* ce anume ți-ai dori să afli pentru a-ți schimba punctul de vedere.)

Chiar dacă anumite adevăruri sunt sau nu absolute, capacitatea noastră, ca ființe umane, de a le percepe este limitată

în fine, ajungem la problema relaționării cu oameni — fie că e vorba de noi înșine sau de alții — care își privesc convingerile

personale drept adevăruri absolute, indiscutabile. Poate fi vorba despre oameni având convingeri religioase bazate pe o sursă sacră precum *Biblia, Tora* sau *Coranul.* Sau poate fi vorba despre oameni care resping orice convingeri religioase, insistând exclusiv asupra întâietății faptelor și a dovezilor concrete și măsurabile.

Indiferent de propriile credințe, problema care se pune este aceea a modului în care putem discuta într-o manieră constructivă despre sau în contextul unor astfel de puncte de vedere. Deși poate părea mai dificil să ne descurcăm în acest context, răspunsul nostru este același ca pentru orice altă discuție cu rol de informare: fii respectuos și încearcă să înțelegi cum văd ceilalți lucrurile. S-ar putea să ai ceva de aflat, iar înțelegerea versiunii celuilalt te face să-ți dai seama cum l-ai putea ajuta să afle la rândul său ceva.

Atunci când ne privim convingerile drept adevăr absolut, avem tendința de a gândi: „In mod cert aceasta ar trebui să fie o excepție de la regula generală a înțelegerii reciproce. Dacă adevărul este absolut, atunci nu trebuie să-1 ajuți pe celălalt să-1 vadă?" Intr-un cuvânt, nu. Nu avem puterea de a-i face pe alții să vadă un lucru așa cum îl vedem noi, iar încercările noastre insistente și unidirecționale de convingere au, de cele mai multe ori, drept rezultat o rezistență sporită, mai degrabă decât o mai bună înțelegere.

Desigur, problema este că oamenii nu sunt de acord cu privire la cine deține adevărul. Indiferent de cât suntem de convinși că avem dreptate, alții, care au perspective diferite, sunt la fel de convinși de dreptatea lor. Chiar și într-o comunitate care crede din toată inima în anumite adevăruri absolute pot exista neînțelegeri cu privire la implicațiile și înțelesul acelor adevăruri. Propria experiență ce a facilitat discutarea acestor probleme în cadrul unui seminar ne-a permis să fim martorii unei aprecieri profunde și complexe a provocărilor de a fi lider moral și păstor, dovedind în același timp modestia cuvenită în ceea ce privește capacitatea oricărui om de a înțelege realitatea divină. „Deși suntem creați după chipul și asemănarea lui

Dumnezeu, cu toții avem o capacitate de înțelegere umană, limitată", a subliniat un teolog. „Suntem cu toții suflete de o mie de wați, prevăzute însă cu becuri de patruzeci de wați."[1]

Și oamenii de știință evaluează această problemă. Deși susțin că există adevăruri observabile și teoreme, precum „legile" fizicii, majoritatea oamenilor de știință care încearcă să depășească granița a ceea ce știm și înțelegem dovedesc un scepticism sănătos în ceea ce privește starea curentă a științei. Ei știu că următoarea descoperire științifică ar putea răsturna tot ceea ce considerăm a fi adevărat, fie că este vorba de explorarea spațiului, de cercetarea medicală sau de fizica particulelor.

In acest sens, întrebarea esențială nu este dacă *există* adevăr absolut, ci, mai degrabă, dacă și în ce măsură avem capacitatea de a-l percepe. Probabil că singurul lucru de care un om poate fi cu adevărat sigur este acela că nimeni nu poate fi pe deplin sigur de ceva. Aceasta *este* împărăția lui Dumnezeu, chiar dacă nu crezi în Dumnezeu.

Asta nu înseamnă că nu ne putem susține ideile cu pasiur și convingere. însă, atunci când facem acest lucru, ar trebui s nu ne arătăm exagerat de mândri, ci să păstrăm o oarecare doză de modestie și respect. Până la urmă, să nu uităm că ideile se schimbă în timp. în plus, cei care nu sunt de acord cu noi nu sunt neapărat malițioși sau naivi, dar nici oameni care nu au analizat problema.

Dacă descoperirea „adevărului" este, mai degrabă, o căutare permanentă decât o un scop în sine, atunci o conversație animată cu cei care văd lucrurile în mod diferit este exact ceea ce ne trebuie pentru a ne clarifica punctele ambigue, a ne recunoaște și a ne testa presupunerile și a ne extinde și adânci capacitatea de comprehensiune.

---

[1] Father Dominic Holtz, O.P., în dialog cu Celeste Mueller, Eric Wagner,
C. R., Scott Steinkerchner, O.P., Dominic McManus, O.P., Ann Garrido,

E loc și de mai bine

In momentul în care scriem aceste rânduri, în primăvara anului 2010, colțul nostru de lume și multe altele se confruntă cu o serie de divergențe sociale, politice, religioase și morale cu adevărat provocatoare — printre care se numără dimensiunea și rolul corespunzătoare Guvernului, reforma sistemului sanitar, reforma educației, avortul, căsătoriile între homosexuali, politica de imigrare, siguranța națională și politica referitoare la mediu și energie. E cel puțin perceptibil faptul că din ce în ce mai puțini dintre noi sunt moderați și că prăpastia dintre oameni cu puncte de vedere divergente se lărgește. Mânia și chiar indignarea sunt prevalente de ambele părți. Avem drepturi, credem noi, și asta pentru că miza este foarte mare, există atât de multe lucruri de temut, dar și pentru că ne-am săturat de indiferența celorlalți. Suntem sătui de corupție, de minciună, de prostie, de aberații interesate ce trec drept opinie informată și politică publică.

Cum se raportează autorii acestei cărți la toate acestea? Diversele noastre opinii cu privire la esența acestor dezbateri nu sunt relevante. însă avem puncte de vedere ferme cu privire la proces în sine. Pe măsură ce divergențele devin mai mari și mai pătimașe, o bună comunicare devine și mai importantă, și mai dificil de realizat. Un punct de vedere pătimaș trebuie să fie însoțit de responsabilitatea interlocutorului de a fi informat cu privire la aspectele implicate și de a asculta cum văd lucrurile cei cu un punct de vedere diferit, nu neapărat cu scopul de a fi de acord cu aceștia și nici măcar de a găsi o bază comună. Dar *cel puțin* cu scopul de a înțelege cum vede situația cel de lângă tine. Nu presa, nu in teme tul sau blogosfera, nu autocolantele și pancar- dele, ci *vecinul* tău, fie cel de peste drum, fie cel de peste graniță.

Analizează această afirmație: cu cât suntem mai pătimași în legătură cu lucrurile care contează cel mai mult pentru noi, cu atât este mai probabil să avem o perspectivă deformată asupra celor care văd lucrurile diferit. E posibil ca această afirmație să te înfurie. S-ar putea să te irite generalizarea asta ridicolă. Dar hai să privim lucrurile și din celălalt unghi: atunci când ceilalți cred că punctul *tău* de vedere este interesat sau superficial, josnic sau chiar rău intenționat, crezi că ei te văd dintr-o perspectivă clară?

Este, oare, ceea ce au auzit și au citit o întruchipare fidelă a ceea ce vezi și simți tu? Nu. Te-au transformat într-o caricatură pe care o pot respinge fără a fi nevoiți să țină seama de faptul că și ție îți pasă la fel de mult ca și lor, că ești un om cu principii și convingeri, că te străduiești din greu să faci ceea ce este bine în fața acelorași limitări și slăbiciuni umane cu care ne confruntăm cu toții.

Iar ei simt la fel ca tine.[1]

2. Dar dacă cealaltă persoană chiar are intenții rele — minte, recurge la intimidare sau deviază conversația intenționat, pentru a ajunge acolo unde vrea?

Nu putem ști cu exactitate ce anume îl motivează pe celălalt. Ceea ce nouă ni se pare că are o bază intențională deliberată și strategică poate fi interpretat de altul ca o reacție emoțională puternică la un stimul de care nu suntem conștienți sau ca o reacție necalculată a unui om care abia se descurcă în viață. De multe ori, o minciună „evidentă" și vizând propriul interes se dovedește a fi o convingere reală a respectivei persoane.

Cu toate acestea, oamenii nu se abțin de la minciuni și uneori au chiar intenții rele în ceea ce ne privește. Și există, desigur, situații în care oamenii — în mod intenționat sau nu — manipulează, amenință, tergiversează, derutează, intimidează

[1] Aceasta este o lecție esențială cuprinsă în programul desfășurat de proiectul Public Conversations, care facilitează dialogul respectuos între susținători vehemenți ai unor puncte de vedere divergente asupra unor subiecte precum avortul sau căsătoria între homosexuali. Din nou și din nou, participants la aceste discuții cu rol de informare sunt surprinși să realizeze în ce măsură se intersectează cele mai profunde valori ale lor cu cele ale „oponenților" lor dintotdeauna. Ei au descoperit adesea că până și concluziile lor cele mai divergente țin de subtile diferențe referitoare la importanța pe care o acordă acelorași preocupări. Și au ajuns întotdeauna să vadă fața cât se poate de umană a „celuilalt". Pentru informații suplimentare cu privire la acest subiect, consultați site-ul proiectului Public Conversations accesând www.publicconversations.org. (n. *a.)*

sau deviază în încercarea de a schimba cursul lucrurilor după propria dorință.

în astfel de situații, avem, pentru început, trei sfaturi. în primul rând, fii atent să nu răsplătești comportamentul nepotrivit. Dacă renunți și le oferi oamenilor ceea ce-și doresc, doar pentru „a evita bătaia de cap", sfârșești prin a le arăta că un astfel de comportament nepotrivit dă roade și vei avea parte, foarte repede, de și mai multe astfel de situații.

In al doilea rând, ai grijă să nu reacționezi în aceeași manieră ca celălalt, sau să nu „joci același joc". Amintește-ți că modul în care te comporți îți poate afecta reputația dincolo de această interacțiune singulară. Prin urmare, chiar și atunci când ești mințit, rareori îți va folosi să minți și tu și să-ți periclitezi reputația de om integru.

Ține seama de faptul că a fi demn de încredere nu este același lucru cu a fi credul. Dacă respectivele persoane nu ți-au câștigat încrederea, nu ai nicio obligație să le-o acorzi. Dacă te „provoacă", amintește-ți de perspectiva „și": „Nu ai încredere în mine?" „De fapt, nu te cunosc suficient pentru a fi convins și de faptul că spui sau nu adevărul, deci presupun că nu ai nicio problemă în a-mi oferi o verificare sau o garanție a acestui fapt." In loc să reacționezi în aceeași manieră cu celălalt, con- centrează-te asupra obiectivului tău și a modului în care îl poți atinge.

Nu în ultimul rând, încearcă să înțelegi care este motivul pentru care cealaltă persoană consideră că intențiile și acțiunile sale sunt justificate. Avem tendința de a asocia comportamentul negativ cu lipsa de caracter: oamenii mint pentru că sunt răi. Din nefericire, dacă facem o astfel de presupunere, nu mai există prea multe lucruri de făcut — nu mai există speranță. în realitate, este foarte probabil ca oamenii să simtă că intențiile lor sunt într-o oarecare măsură justificate (de exemplu, de modul în care ei consideră că i-ai tratat) și că, în astfel de circumstanțe, comportamentul lor este necesar pentru a nu-i lăsa pe ceilalți să profite de ei. Deși este posibil să nu împărtășim punctele lor de vedere, poate fi util să le înțelegem logica. Dat fiind că *există*

o logică, avem și posibilitatea de a-i putea convinge de faptul că o altă abordare este potrivită.

Haideți să luăm un exemplu.

Cazul lui Colin

Colin și Matt sunt coacționari cu părți egale într-o companie de webdesign. Colin explică:

> „De obicei, Matt este destul de rezonabil, dar atunci când vrea cu adevărat ceva, recurge la mânie și la amenințări pentru a obține acel lucru. Recent, discutam despre imaginea noastră de marcă și, dintr-odată, a răbufnit. «Refacem totul! M-am săturat de faptul că nu-ți asuma niciodată niciun risc!» I-am spus că mie îmi place direcția în care ne îndreptăm în prezent. A răspuns cu o amenințare: «O să renunț și o să-mi vând acțiunile, dacă nu facem așa cum vreau eu.» La început, când făcea așa ceva, eu cedam. Acest lucru a fost de ajutor o vreme dar, desigur, Matt urma aceeași tactică a înfurierii și data viitoare când voia ca lucrurile să se întâmple după dorința sa, iar eu am început să am din ce în ce mai multe rețineri. Astfel, în ultima vreme am încercat să-i plătesc cu aceeași monedă: când țipă, eu țip și mai tare. însă asta nu face decât să intensifice conflictul, iar acum am senzația că lucrurile au scăpat de sub control."

Colin a încercat să gestioneze această problemă atât cedând, cât și, mai nou, reacționând în aceeași manieră ca Matt. Niciuna dintre aceste abordări nu a ajutat.

Cedarea. Există momente în care e bine să cedezi — atunci când ești convins că cealaltă persoană are dreptate; atunci când rezultatul este foarte important pentru cealaltă persoană și mai puțin important pentru tine; atunci când orice soluție este mai bună decât niciuna și atunci când ai nevoie de un răspuns imediat. însă, pe termen lung, ca strategie de gestionare a unui comportament dificil, nu va fi de ajutor. Renunțarea răsplătește

comportamentul nepotrivit, iar lucrurile răsplătite tind să fie repetate ulterior.

Plata cu aceeași monedă: a juca același joc. Există relații în care inconstanța reciprocă este norma — un echilibru satisfăcător pentru ambele părți. Uneori oamenii ne spun: „Eu și soțul meu țipăm și ne certăm tot timpul, iar apoi ne împăcăm. Vreți să spuneți că nu este în regulă?" Răspunsul nostru este că, dacă această opțiune funcționează pentru amândoi, atunci este în regulă. Oamenii au niveluri diferite de confort atunci când vine vorba de certuri, tonuri ridicate și inconstanță. Ceea ce contează este ca ambele părți să fie împăcate cu situația dată și să se pună de acord asupra concluziei.

Pentru mulți însă, astfel de situații *nu* sunt deloc plăcute. Motivul lor: „Faptul că mă tratează în acest mod reprezintă o lipsă de respect. Știe cât de mult mă deranjează." Ca și Colin, astfel de oameni pot avea nevoie de ore sau chiar de zile întregi pentru a-și reveni după o ceartă aprinsă sau după un atac la persoana lor.

Care-arfi soluția?

Putem să înțelegem motivul pentru care se simte Colin atacat. Dacă renunțarea ajută doar rareori, iar plata cu aceeași monedă nu aduce, nici ea, prea multe beneficii, atunci care este soluția?

In primul rând, să ne imaginăm cum vede Matt situația și să încercăm să descoperim un posibil cerc vicios de contribuții de tipul acțiune-reacție. De exemplu, este posibil ca Matt să aibă impresia că *el* este cel atacat de către Colin în încercarea acestuia de a se opune oricărei schimbări. Matt poate vedea comportamentul colegului chiar ca pe o strategie pasiv-agresivă deliberată — și deci exasperantă.

O astfel de perspectivă deschide calea spre o discuție potențial fructuoasă. Insă, în vederea scopului nostru, haideți să presupunem că Matt își menține abordarea din convingerea, conștientă sau nu, că aceasta va funcționa. Ce poate face Colin în acest caz?

Stabilește cursul discuției: fă cunoscută problema în mod explicit. In capitolul unsprezece, am vorbit despre eficiența acestei tehnici. Stabilirea cursului discuției este o tactică de încercat atunci când efortul constant și de bună-credință de a asculta și de a soluționa problema s-a soldat cu un eșec.

Stabilirea cursului discuției presupune „să aduci în discuție, drept subiect, ceea ce se întâmplă în conversația în sine". Un aspect deosebit de util este acela de a exprima în mod explicit regula implicită a celeilalte părți referitoare la modul de luare a deciziilor. în acest caz, se pare că regula pe care Matt își dorește să o adopte Colin este: „Atunci când mă supăr, obțin ce vreau." Astfel pus în lumină, este evident că acest mod de a conduce o afacere sau de a menține o relație de lucru este deplorabil. Problema devine și mai clară atunci când aplici testul reciprocității: *Ce s-ar întâmpla dacă am folosi amândoi această strategie?* O afacere nu va avea succes alocând resurse ori alegând o campanie de marketing în funcție de cine poate striga sau urla mai tare.

Atunci când Colin stabilește cursul discuției, ar trebui să evite atribuirea de intenții. Nu ar trebui să spună: „încerci să fac ca lucrurile să decurgă așa cum vrei tu arătându-te supărat. Este posibil ca Matt să nu recunoască că este supărat și ești foarte probabil să obiecteze la ideea că ar încerca, pur și simplu, să obțină ceea ce-și dorește printr-un acces de furie. O astfel de conversație va degenera, cel mai probabil, într-o dispută inutilă cu privire la intențiile reale ale lui Matt.

în schimb, Colin ar trebui să folosească cea de-a treia versiune pentru a descrie dilema și să invite la soluționarea de comun acord a problemei: „Tu crezi cu tărie că trebuie să refacem materialele de promovare a mărcii. Mie îmi plac așa cum sunt. Atunci când întâmpinăm un dezacord atât de problematic, cum anume ar trebui să decidem ce este de făcut?" Dacă Matt răspunde: „Ei bine, dacă nu facem așa cum vreau eu, renunț", Colin poate spune următorul lucru: „Așadar, o posibilă modalitate de luare a deciziei are drept criteriu disponibilitatea crescută a unuia dintre noi de a ieși din afacere. Nu pare a fi o procedură prea viabilă și nici una care să sprijine luarea celor mai bune decizii. Cred că o abordare mai potrivită este aceea de

a face un pas înapoi și de a analiza din nou care sunt scopurile asociate acestor materiale, iar apoi...".

Stabilirea cursului discuției este deopotrivă neutră (a treia versiune) și neutralizatoare (Colin nu-l poate forța pe Matt să creadă ceea ce nu crede, dar nici Matt nu-l poate forța pe Colin). Postura lui Colin este una fermă și echilibrată: „Sunt deschis să mă convingi de ideea ta, dar încă nu sunt convins. Și eu sunt cel care hotărăște când anume sunt convins. Mânia subliniază sentimentele tale puternice, dar nu afectează informațiile, raționamentele și principiile care m-ar putea convinge pe mine de ideea ta."

Clarifică pe deplin consecințele. Pe baza descrierii sale, e dificil să ne dăm seama de cât de supărat este Colin. Este comportamentul lui Matt doar ușor iritant sau Colin chiar se simte ca un sac de box? în cel de-a doilea caz, Colin este tentat să spună „gata, mi-a ajuns" și să îi ceară lui Matt să-și revizuiască atitudinea: „M-am săturat de țipetele și de amenințările tale. Pur și simplu, nu mai intenționez să trec nimic cu vederea! Gata, mi-a ajuns!"

O astfel de abordare poate suna bine în mintea ta atunci când faci repetiții privitor la cum să-ți exprimi nemulțumirea. Problema apare atunci când analizezi cu atenție posibilitatea ca această strategie să fie deopotrivă una eficientă. în timp ce Colin ține acest discurs, gândește-te cam ce se petrece în mintea lui Matt. El ar putea gândi: „Ești nebun, eu nu mă enervez" sau: „încă o dovadă că ești hipersensibil" sau „Nu-mi spune tu mie ce să fac" sau „Sunt mai pătimaș decât tine — și ce-i cu asta?" In plus, ține cont de faptul că, din punctul lui Matt de vedere, *el* a fost cel care a rostit primul „gata, mi-a ajuns" atunci când i-a spus lui Colin că s-a săturat de maniera acestuia de a nu-și asuma niciun risc. Acest lucru nu a avut un impact prea bun asupra lui Colin și este foarte puțin probabil ca, la rândul său, Colin să obțină mai mult încercând să procedeze la fel ca Matt.

Așadar, vă recomandăm o abordare diferită. Colin poate decide în sinea sa că „i-a ajuns" — nu este nimic în neregulă în a fi hotărât. Dar, în loc să încerce să-l controleze pe Matt *(spunând*

răspicat că „i-a ajuns"), ar trebui să-și îndrepte atenția asupra a ceea ce el, Colin, vede, gândește, dorește și va face. Printre punctele-cheie se pot număra:

- iată cum văd eu lucrurile;
- iată care este impactul problemei asupra mea;
- se poate să nu fii de acord cu percepțiile mele sau să simți că ai un comportament justificat;
- nu contează care dintre noi are dreptate în această privință, modul nostru actual de a interacționa nu funcționează *pentru mine;*
- îți cer să-ți schimbi comportamentul;
- dacă vei continua așa, iată ce voi face.

Colin nu insistă asupra faptului că are dreptate. El *crede* că are dreptate, dar nu poate *ști* acest lucru cu certitudine. Ceea ce știe este că lucrurile nu funcționează pentru el în aceasta variantă. Colin are nevoie ca Matt să înțeleagă acest aspect, ni pentru a-l controla pe Matt, ci pentru a-i oferi informația de care are nevoie ca să poată face alegeri în cunoștință de cauză în legătură cu necesitatea schimbării comportamentului său și cu modul de a o face. Desigur, pentru a folosi această abordare, Colin va trebui să analizeze cu atenție consecințele reale ale unei lipse de schimbare și să i le descrie cu claritate lui Matt.

Aceleași strategii sunt utile și pentru alte tipuri de comportamente dificile. Dacă cealaltă persoană schimbă întotdeauna subiectul sau transformă conversația într-un atac îndreptat împotriva ta, străduiește-te să-i înțelegi punctul de vedere și fii deschis către o soluționare de bună-credință a problemei. Insă, dacă acțiunile celuilalt continuă să-ți pară încercări deliberate de a devia conversația sau de a intimida, stabilește cursul discuției (pentru exemple, vezi capitolul 11) și, dacă este necesar, clarifică potențialele consecințe ale unei lipse de schimbare.

3. Dar dacă cealaltă persoană este, într-adevăr, dificilă, poate chiar bolnavă psihic?

Una dintre temele acestei cărți este aceea a complexității interacțiunilor umane. Problemele iau naștere din *intersectarea* stilurilor, a comportamentelor, a presupunerilor și a intereselor, nu din faptul că una dintre persoanele implicate în relație este în totalitate bună, iar cealaltă în totalitate rea.

Chiar și așa, există oameni cu care chiar *este* mai dificil de interactional decât cu alții.

Depresia, anxietatea, tulburarea bipolară, dependența, tulburarea obsesiv-compulsivă, narcisismul, sindromul deficitului de atenție și alte patologii ascunse (a căror intensitate poate varia de la ușoară la severă[1]) pot contribui la orice fel de provocări de natură interpersonal, care le induc prietenilor și colegilor sentimente de îngrijorare, ineficiență, frustrare și disperare. Oricine trăiește sau muncește alături de o persoană bolnavă psihic știe cât de multe provocări presupune acest lucru. Bunele abilități de comunicare pot fi de ajutor, mai ales atunci când te gândești la numeroasele tipuri de conversații ce însoțesc aceste provocări, dar și mai important va fi sprijinul familiei, al colegilor și al comunității, precum și al profesioniștilor din domeniu.

Există cel puțin două aspecte demne de menționat. In primul rând, deși adesea descriem perspectiva și comportamentul unei persoane bolnave psihic ca fiind „nebunești" sau „ilogice", există numeroase sindroame care chiar au o anumită logică ulterioară. O persoană care suferă de o tulburare obsesiv-compulsivă simte că trebuie să urmeze anumite ritualuri sau să înfrunte

[1] Tindem să credem că oamenii sunt fie bolnavi sau nu, fie că „au ceva" sau nu. însă lucrurile nu stau chiar așa. Ln cartea *Shadow Syndromes,* John Ratey și Catherine Johnson argumentează că și oamenii care nu sunt diagnosticați din punct de vedere clinic cu o boală psihică sau cu o tulburare de personalitate pot suferi de patologii induse fiziologic — forme „ascunse" ale unor boli cunoscute, precum tulburarea obsesiv-compulsivă, depresia, anxietatea, dependența și furia, și că astfel de patologii sunt mai des întâlnite decât ne așteptăm, (n. *a.)*

consecințe negative extreme (deși adesea închipuite). Deși perturbatoare și, în anumite cazuri, cu efect incapacitant, aceste ritualuri sunt o formă de automedicație împotriva anxietății puternice.

Și dependența are o logică internă: dependentul alege plăcerea pe termen scurt (sau ameliorarea durerii) în locul durerii pe termen scurt. Ignorarea faptului că este foarte probabil ca acest lucru să conducă la o durere și mai mare în viitor are un oarecare sens doar în contextul în care obiectivul tău este acela de a supraviețui zilei de azi. Asta nu face ca respectiva logică să fie una corectă sau rațională ori o bună alegere. Insă, dacă avem capacitatea de a înțelege boala din interior, acest lucru ne poate oferi indicii cu privire la motivele pentru care cei dragi sau colegii se comportă așa cum o fac, dacă și cum îi putem ajuta și care dintre gesturile pe care le facem uneori neintenționat Ie înrăutățesc comportamentul.

Până la urmă, cei care se confruntă cu depresii, fobii și tulburări psihice și emoționale nu au, în mod intenționat, un comportament care să-i supere sau să-i rănească pe cei din jur. Ei acționează așa cum pot pentru a face față viziunii distorsionate despre lume pe care le-o induce boala de care suferă. Acest lucru nu-i exonerează de responsabilitatea pentru acțiunile lor. Ins faptul de a nu uita că boala este cea care îi constrânge să se corr porte inadecvat ne poate ajuta să atenuăm impactul pe care îl a», asupra noastră.

Și să nu uităm că, în afara tulburărilor mentale diagnosticate clinic, există și alte provocări mai puțin extreme care pot cauza, de asemenea, rupturi importante în relațiile noastre. Unii oameni sunt imprevizibil de emotivi, iuți Ia mânie, sensibili, plini de sine sau, pur și simplu, nu foarte deschiși spre a vedea lucrurile în mod diferit. îți întrebi colega de birou cum a fost în vacanță, iar ea îți răspunde iritată că a lipsit „doar trei zile"! Răspunsul ei pare ciudat de defensiv până în momentul când realizezi că aceasta a „receptat" întrebarea ta ca pe o acuzație: „De ce ai fost plecată în vacanță *atât de mult timp?*[1]*."* Cu toții le atribuim ocazional celorlalți intenții din cale-afară de rele. Acesta este subiectul capitolului trei. însă unii oameni fac acest lucru

mult mai des decât majoritatea și cu o mai mare convingere *(„Știu* că era o acuzație!"). Cercurile vicioase rezultate sunt supărătoare și greu de depășit.

In fața unor astfel de provocări, este important să ne amintim că nu avem nicio posibilitate de a garanta un anumit rezultat. Nu poți forța pe nimeni să se schimbe sau să acționeze așa cum vrei tu. Mai mult decât atât, dacă definești succesul prin ceea ce-i poți determina pe alții să facă, le cedezi acestora controlul asupra rezultatului și îți bătătorești calea spre deziluzie. Obiectivul tău ar trebui să fie acela de a face tot ceea ce poți pentru a alimenta o conversație constructivă și să te asiguri, pe cât posibil, că propriile acțiuni nu reprezintă o parte a problemei și nu contribuie într-o oarecare măsură la reacțiile celuilalt.

Cu acest amendament, există adesea abordări care pot duce la schimbarea cursului discuțiilor problematice. Detaliile depind de context, însă, indiferent de situație, ele au la bază încercarea de a analiza lucrurile din perspectiva celuilalt, pentru a înțelege de ce au sens pentru el, indiferent de cât de neobișnuite sau de ciudate ți s-ar părea ție. Pentru a ilustra aceste aspecte, haideți să luăm trei exemple.

Cazul lui Addy

Addy este prinsă la mijloc într-un conflict între mama și sora mamei ei, mătușa lui Addy — Robin:

> „Mătușa Robin îmi spune cât de egoistă și de îngrozitoare este mama și încearcă să mă facă să fiu de acord cu ea. In ultimii cinci ani, mi-am apărat mama cu delicatețe, dar și cu fermitate, încercând, în același timp, să o ajut pe Robin să-și echilibreze puțin perspectiva. însă Robin nu face decât să urle în telefon. Vorbește gura fără ea: «Maică-ta spune că nu-mi amintesc niciodată să le trimit felicitări nepoților ei de zilele lor de naștere! Ei bine, maică-ta e o mare mincinoasă!» Eu îi explic calm punctul de vedere al mamei. Nu ajută. Am încercat, de asemenea, să-i fac cunoscut impactul pe care îl au toate acestea asupra mea: «Robin, mă doare atunci când vorbești așa despre mama.» Nici acest lucru nu ajută.

Am încercat să fiu empatică, am încercat să justific problema spunând că trece printr-o perioadă dificilă. Nu ajută. Am încercat să evidențiez contribuția lui Robin la acest conflict. Nu ajută. Iar uneori îmi pierd cumpătul: «Cum îndrăznești să vorbești așa de mama mea?!» Dar nici asta nu ajută/'

Care-ar fi soluția?

Fă deosebirea între a-l ajuta pe celălalt și a încerca să-l schimbi. Addy știe că mătușa ei, Robin, se simte singură și că îi este greu, iar o parte din motivația ei de a interacționa cu Robin este aceea de a o ajuta să lupte cu aceste sentimente. Cel puțin, asta ne-ar spune Addy, dacă am întreba-o, și asta este ceea ce crede. Insă, atunci când privește lucrurile mai în profunzime, își dă seama că motivația ei nu este *doar* aceea de a o ajuta pe Robin, ci și de a o determina să se *schimbe,* pentru a ajunge în punctul în care comportamentul acesteia să fie conform cu perspectiva Iui Addy referitoare Ia modul în care ar trebui să discute și să interacționeze oamenii.

însă o astfel de schimbare nu stă în puterea lui Addy. î sinea ei, Addy este precum Max din *Tărâmul monștrilor,* băia tul-rege navigator care naufragiază pe o insulă populată de „creaturi sălbatice" de nestăpânit și înspăimântătoare. Max își folosește bagheta magică și rostește cuvintele „stai pe loc". Iar creaturile îl ascultă.

Or, lumea în care trăim nu funcționează așa. Deși ne vine greu să renunțăm la iluzia controlului, acesta este primul pas spre descoperirea unei abordări care să funcționeze.

Gândește-te la cum ar putea sta lucrurile din perspectiva lui Robin. Există o miză importantă pentru Robin în aceste conversații; în caz contrar, nu le-ar întreține. Pune preț pe *legătură.* Interacțiunea negativă este preferabilă lipsei de interacțiune. Probabil, Robin are nevoie să se simtă iubită, să simtă că face parte din familie și că are un rol important în cadrul ei. în plus, putem presupune, din nivelul său de frustrare, că Robin se simte neglijată. Ea vrea să spună cuiva că este supărată pe sora

ei, însă nimeni nu este dispus s-o asculte. Addy trebuie să recurgă la o abordare care să admită aceste interese-cheie și, în același timp, să orienteze conversația într-o direcție diferită.

la în calcul marea schimbare. Această abordare este menită să devieze obiectivul central al conversației. în mod obișnuit, nu este o idee tocmai bună, însă, atunci când intervine un blocaj sau când lucrurile merg într-o direcție fundamental greșită, e util să abordăm problema dintr-o altă perspectivă.

Iată cam ce ar putea spune Addy: „Ei bine, sunt convinsă că mama poate fi insuportabilă uneori! Dumnezeu știe că nu e perfectă! Poate că fiecare membru din familia noastră este insuportabil. însă un lucru e cert, și anume că mama te iubește și că tu o iubești pe ea și știu că acest lucru înseamnă foarte mult pentru voi."

Există mai multe motive pentru care un astfel de discurs se poate dovedi benefic. In primul rând, are o oarecare doză de umor și nu pare presant. în al doilea rând, inspiră o puternică empatie. Consimțirea faptului că mama lui Addy poate fi insuportabilă poate părea o lipsă de loialitate, însă, probabil, este un lucru adevărat (în măsura în care oricare dintre noi poate fi uneori astfel, mai ales în cadrul familiei). Robin s-a străduit ani de zile să aducă pe *cineva* în punctul în care să treacă peste tendința de a o apăra pe sora ei și să-i asculte frustrarea.

In al treilea rând, acest discurs inspiră dragoste. Afirmând că „mama te iubește și tu o iubești pe ea și știu că acest lucru înseamnă foarte mult pentru voi", Addy îi confirmă lui Robin că este iubită și îi acordă un rol important în sânul familiei, lucru ce i-ar putea alina teama de singurătate.[1]

[1] Ediția din 13 octombrie 2002 a revistei *New Yorker* cuprinde un articol semnat de Tad Friend ce are ca temă oamenii care sar de pe Golden Gate Bridge cu intenția de a se sinucide. Articolul îl menționează pe Kevin Briggs, un polițist ce patrulează cu motocicleta, care „are abilitatea de a-i descoperi pe cei cu intenții sinucigașe și de a-i convinge să renunțe la intenție; el a convins peste două sute de potențiali sinucigași fără a pierde nici măcar unul dintre ei". Briggs nu le vorbește direct despre intenția lor de a sări sau nu. El folosește altă abordare, și anume schimbarea semnificativă a direcției:

Cazul lui Peter

Peter este șeful lui Lucera în cadrul unei mari companii farmaceutice. După cum explică Peter:

> „Lucera este un om de știință strălucit, extrem de muncitoare și arc niște instincte extraordinare în laborator. însă este o persoană cu care c foarte dificil să lucrezi. Când cineva încearcă să-i ofere feedback, îl respinge într-un mod aproape agresiv, explicând de ce este greșit, nedrept, incorect și așa mai departe. Am discutat recent cu ea despre două dintre persoanele care îi raportează direct și care o consideră excesiv de critică, iar în fiecare dintre cazuri răspunsul ei a fost: «Uită-te la sursă.» Apoi a adăugat că în ultima vreme chiar și-a diminuat spiritul critic și a încercat să arate mai multă apreciere față de colegii săi, motiv pentru care i s-a părut un lucru cât se poate de josnic faptul că au încercat să o saboteze în acest mod. Am întrebat-o dacă ar putea exista vreo motivație la baza sentimentelor acestora și mi-a spus că nu, că este evident că atacul lor a fost motivat de invidia profesională/'

Care-arfi soluția?

Identifică „punctele moarte". Povestea lui Peter sugerează faptul că este posibil ca Lucera să nu poată conștientiza anumite aspecte. în această dinamică, semnalele care comunică mânie, defensivitate, dezgust sau vulnerabilitate nu sunt conștientizate de comunicant, aflându-se în ceea ce numim „punct mort". Cele trei mari puncte moarte sunt tonul vocii, expresiile feței și limbajul corpului. Ascultătorul este deosebit de conștient de acestea, însă vorbitorul nu. „Da, m-a dezgustat eșecul lor, dar nu am spus nimic despre asta, așa că nu înțeleg de unde ar putea ști?" Știu fiindcă pentru ei este evident; mesajele sunt transmise în mod nonverbal, fără ca vorbitorul să fie conștient de acest lucru.

„Ce planuri ai pentru mâine?" întreabă el. Dacă respectivele persoane nu au un plan, el spune: „Ei bine, hai să facem unul." (Această poveste ne-a fost adusă inițial la cunoștință prin în cântecul „Gatekeeper" al lui Meg Hutchinson.) (H. *a.)*

în cazul lui Lucera, asta înseamnă că îi scapă multe informații în legătură cu motivele pentru care oamenii acționează așa cum o fac. Din punctul ei de vedere, „noua Lucera" este prietenoasă și tolerantă, chiar și în fața incompetenței de care se lovește în jurul său. Ea nu își dă seama că își aduce în continuare contribuția la perpetuarea problemei, într-un mod mai subtil, dar având un impact la fel de puternic (de exemplu, prin modul în care își comunică dezgustul dând ochii peste cap și folosind un anumit ton al vocii). Apoi, când ceilalți spun că nu sunt tratați cum se cuvine de ea, reacția ei este: „Dar eu îi tratez cum se cuvine!" Iar apoi continuă să se întrebe de ce oamenii din jur susțin în continuare că sunt tratați necorespunzător, când, în realitate, nu este așa. E limpede că trebuie să aibă o anumită motivație pentru a-i oferi feedback negativ — sunt invidioși, avizi de putere, meschini sau sunt chiar ei persoane dificile.

Astfel, Lucera are în permanență o explicație pentru injustețea oricărui feedback pe care îl primește — ea crede cu tărie că așa stau lucrurile. Este singura explicație la care se poate gândi.

Două lucruri l-ar putea ajuta pe Peter să depășească acest deficit de percepție autoimpus.

Să-i aducă la cunoștință lui Lucera lucrurile pe care nu le cunoaște. Este posibil ca Lucera să-și conștientizaze adevărata atitudine, dacă se privește într-o înregistrare video. Presupunând că este sensibilă la un astfel de comportament la alții, atunci când acesta este îndreptat către ea[1], Lucera ar trebui să-1 poată identifica atunci când privește o înregistrare cu ea însăși, deși conștientizarea poate fi dureroasă. Dându-și seama că este posibil să comunice lucrurile într-un mod de care nu este conștientă, ar trebui să-i fie mai ușor să accepte și alte explicații pentru

[1] Dacă Lucera *tiu* este sensibilă la astfel de comportamente Ia ceilalți, probabil că suferă de o tulburare precum sindromul Asperger, din spectrul autismului. De vreme ce ea funcționează, de obicei, la capacitate ridicată, este posibil ca prin intermediul muncii să-și poată spori capacitatea de conștientizare a acestor comportamente la ea și la ceilalți, (n. fl.)

comentariile făcute de subalterni. Peter poate relua împreună cu ea filmul evenimentelor, pentru a stabili ce anume s-a întâmplat cu subalternii, și o poate ajuta să regândească modul în care interacționează cu aceștia.

Analizează implicațiile perspectivei alternative. Un alt lucru pe care Peter l-ar putea spune este: „Hai să lăsăm pentru o clipă deoparte întrebarea *dacă* această reclamație este adevărată sau nu și să ne întrebăm ce s-ar întâmpla *dacă ar fi* adevărată? Ce ar însemna acest lucru? Care ar fi implicațiile pentru tine?"

După cum știm, unul dintre motivele pentru care oamenii ajung la dispute în anumite situații este acela că punctul de vedere al celeilalte persoane le amenință identitatea. Astfel, acest aspect este abordat în mod direct, permițându-i, poate, lui Peter să o ajute pe Lucera să găsească o modalitate de a se simți mai puțin amenințată de perspectiva de a afla că atitudinea ei a dus la consecințe nedorite.

Cazul lui Matamba

Matamba lucra în cadrul unui grup căruia nu-i plăcea pn mult noul șef:

> „Fostul nostru șef era foarte cooperant și încerca să ia deciziile pe baza meritelor noastre. Iar dacă nu erai de acord, era destul de ușor de înfruntat și, cel puțin, asculta ce aveai de spus. Tipul cel nou este prea preocupat de ierarhie, fiind chiar puțin dictatorial. Adresarea întrebărilor este tolerată, dar deloc bine-venită. însă uneori devine absolut rigid și îți lasă impresia că vor exista consecințe dacă mai continui. Noi nu vrem să răsplătim comportamentul nepotrivit, așa că întregul grup încearcă să-i țină piept în aceste momente, însă acest lucru pare să ducă tot timpul la o amplificare deosebit de rapidă și de nocivă a conflictului. «Stabilirea dinamicii» și încercarea de a discuta despre aceste probleme nu par, nici ele, să funcționeze!"

Care-arfi soluția?

Admite faptul că agresiunea poate izvorî din teamă. în cazul lui Matamba, un prieten consultant a sugerat posibilitatea ca în respectiva situație dificilă noul șef să fi fost, pur și simplu, descumpănit. Matamba știa că șeful său era un om ambițios și foarte preocupat să pară întotdeauna o persoană de succes, iar întrebările consultantului au evidențiat faptul că momentele dificile cu șeful aveau tendința de a apărea atunci când subordonații săi propuneau un curs al acțiunilor netestat. Consultantul a sugerat că șeful se temea ca nu cumva ideile subordonaților săi să aibă drept rezultat degradarea imaginii sale, rușinea și „eșecul" public.

Descoperă motivul îngrijorării și acceptă-l. în loc să insiste și să-1 înfrunte cu și mai mare fermitate pe șeful lor, așa cum făcea întregul grup, consultantul le-a recomandat lui Matamba și colegilor săi să-1 întrebe ce anume îl îngrijorează: „Ce crezi ca s-ar putea întâmpla, dacă mergem în această direcție?" După această întrebare, au fost surprinși să constate cât de pragmatic s-a dovedit răspunsul șefului. Acesta a expus un scenariu plauzibil, deși nu neapărat văzut ca posibil de către grup. Aflând în ce consta temerea lui, subordonații au reușit, în sfârșit, să-1 înțeleagă: „Vai, da' chiar că-i îngrijorător! Mai bine ne asigurăm că nu se va întâmpla așa. Dar dacă facem în așa fel încât *să nu se poată* întâmpla?" Această abordare l-a determinat pe șef să dea un răspuns la care grupul nu se aștepta: „Vai, ar fi perfect. Dacă-i așa, puteți să faceți ce doriți".

Două gânduri de final

Nu uita de contribuția comună la problemă. Pericolul în a admite că unii oameni *sunt* mai dificili decât alții este acela că ne scoatem din discuție pe noi înșine. O personalitate agresivă poate deveni și mai dificilă atunci când suntem noi înșine agresivi. După cum se știe, comportamentul paranoic al unui om poate, la fel de bine, să izvorască din strădania celorlalți de a-i face rău. Trebuie să iei mereu în considerare atitudinea ta — intenționată

sau nu — și posibilitatea ca ea să contribuie la crearea sau ia menținerea unei situații dificile. Și pentru că determinarea propriei contribuții la problemă se poate dovedi dificilă, s-ar putea să ai nevoie de ochii și de opinia unor observatori neutri, care nu au niciun interes cu privire la rezultatul final.

Răbdarea și perseverenta dau roade. Adeseori, atunci când cineva se străduiește din răsputeri să nu-și admită contribuția la o anumită situație, acest lucru se întâmplă deoarece identitatea respectivei persoane este amenințată. în astfel de situații, este posibil ca cealaltă persoană să aibă nevoie de ajutorul tău pentru a găsi o modalitate prin care să-și delimiteze contribuția la problemă, care să nu-i afecteze identitatea sau care să o ajute să aibă o perspectivă mai nuanțată asupra propriei persoane.

Pentru mulți dintre noi, conceptele de multiple perspective valide, contribuție comună la problemă, contribuție fără învinuire și identitate fără perfecțiune pot fi cu totul noi. Este posibil să avem nevoie de ceva timp pentru a înțelege aceste idei și pentru a le accepta. Nu renunța prea ușor, nici măcar dacă schimbarea se produce anevoios. O problemă mult prea des întâlnită este aceea că, până când începe celălalt să arate o oarecare deschidere spre un dialog cooperant, ne pierdem elanul într-o asemenea măsură, încât nu mai reușim să recunoaștem greu sesizabila deschidere a acestuia.

4. Cum stau lucrurile în cazul unei persoane învestite cu autoritate — precum șeful meu?

Fie că-ți înfrunți șeful în cadrul unei ședințe, fie că discuți față în față cu acesta pentru a clarifica ceea ce ai de făcut, abilitățile descrise în această carte par, cu siguranță, mai greu de pus în practică atunci când este vorba de superiori. Mulți șefi susțin că își doresc ca angajații lor să-i provoace, însă foarte puțini afirmă acest lucru la modul serios. Dacă sunt pedepsiți, chiar și într-un mod mai puțin evident, pentru că au abordat aspecte dificile, angajații nu vor mai face a doua oară acest lucru. Oamenii

își aliniază acțiunile cu stimulentele implicite, nu cu discursurile oficiale.

Nu vă încurajăm să vă asumați riscuri doar de dragul de a o face și nici măcar pentru că „așa trebuie". Aceasta nu este o carte despre virtutea de a-ți susține punctul de vedere, pentru a sfârși apoi prin a fi concediat. Este o chestiune de pierdere și beneficii. Sunt rare ocaziile în care merită să-ți susții punctul de vedere cu riscul de a fi concediat. Consecințele susținerii propriului punct de vedere sunt rareori din cale-afară de grave și adesea există beneficii nebănuite ale unei astfel de atitudini. Exprimarea punctului de vedere (cu încredere și cu abilitate) poate tulbura apele pe termen scurt, însă pe termen lung îți poate asigura respectul colegilor și adesea chiar și al șefului. Astfel, în multe situații, exprimarea propriului punct de vedere nu va tulbura apele deloc.

Există anumite constrângeri privind percepția care intensifică provocarea. Studiile arată că majoritatea șefilor consideră că angajații lor îi văd ca pe niște persoane eficiente, competente și atente. Cu toate acestea, doar o mică parte a angajaților confirmă că își văd șefii într-o lumină pozitivă. Acest lucru nu este deloc surprinzător; oferirea unui feedback negativ și faptul de a da un răspuns negativ privind promovarea profesională sunt la fel de dificile precum încercarea de a schimba cursul unei cascade.

Care-ar fi soluția?

Folosește-ți influența. Haideți să stabilim în ce constă diferența dintre cele două tipuri de putere: controlul și influența. Controlul este capacitatea unilaterală de a determina producerea unui lucru. Influența este capacitatea de a influența modul altuia de a gândi. în anumite limite, șeful tău deține controlul. Te-ar putea concedia sau transfera ori ar putea să-ți aloce proiecte puțin interesante, fără a fi nevoit să negocieze aceste lucruri. (Desigur, aceasta este o imagine exagerată. în general, există limite formale și informale privind capacitatea oamenilor de a aplica astfel de decizii unilaterale.)

In schimb, tu nu-ti poți concedia sau transfera șeful. De fapt, admiterea explicită a faptului că el este factorul de decizie îl poate face chiar să devină mai receptiv în a-ți asculta punctul de vedere. Iată, așadar, ce i-ai putea spune șefului tău: „Sunt conștient că există multe variabile pe care trebuie să le iei în calcul și să știi că sunt de acord cu orice ai decide. Voiam doar să mă asigur că atunci când analizezi situația, ești conștient de faptul că...".

Este mult mai probabil ca șeful să fie deschis la o acțiune de *influenfil,* deoarece nu este nevoit să opună rezistență, să-și apere teritoriul sau să clarifice faptul că deciziile îi aparțin în totalitate lui. I-ai transmis un semnal clar recunoscându-i statutul, fapt ce îl va ajuta să se relaxeze și să fie receptiv.

Acum, spune-i șefului ce anume este important pentru tine și de ce. Este surprinzător cât de multi oameni susțin că „au încercat totul" pentru a-și influența șeful; cu toate acestea, atunci când îi întrebăm: „I-ai spus șefului că problema aceea este importantă pentru tine?", aceștia răspund: „Păi, am presupus că știe acest lucru." Nu i-au spus niciodată ferm: „Chestiunea asta e importantă pentru mine." Afirmarea faptului că ceva contează pentru tine și enumerarea motivelor care stau la baza acestui lucru au un impact major asupra celeilalte persoane. Chit că or s-o convingă sau nu de ideea ta — acest lucru va depinde de puterea argumentelor tale și de considerațiile potrivnice —, vor avea avea totuși un impact. Obiectivul nu este acela de a-ți amenința șeful, ci de a-i aduce la cunoștință informațiile de care are nevoie pentru a lua o decizie potrivită.

Suntem adesea întrebați cum ar trebui discutată problema „contribuției comune la problemă" atunci când cealaltă persoană implicată este șeful tău. în cele mai multe cazuri, probabil că nu este o idee bună să-i spui șefului: „Sigur, am avut și eu contribuția mea la problemă, dar a ta a fost mai mare!" In același timp, asta nu înseamnă că trebuie să lași complet baltă subiectul. Fie că șeful recunoaște sau nu, *a contribuit* și el într-o măsură mai mică sau o mai mare la apariția problemei, indiferent care ar fi aceasta. Poate că este dificil de abordat sau excesiv de încrezător în propriile puncte de vedere, poate că se

așteaptă să-i citești gândurile sau vrea să te facă să înțelegi că nu ar trebui să pui întrebări. Poate că „politica ușilor deschise" pe care o promovează are urmări pentru cei care chiar îndrăznesc să-i vorbească.

Folosește limbajul solicitării! Cum putem aduce în discuție aceste chestiuni? O modalitate este aceea de a utiliza ceea ce noi numim *limbajul solicitării,* în loc să faci referire la contribuția comună la problemă. în loc să spui: „O parte din motivul pentru care nu am reușit să termin la timp ce aveam de făcut a fost că ai așteptat până vineri după-amiază pentru a-mi cere să lucrez la asta", mai bine spune: „Voi face tot ce-mi stă în putință pentru a mă asigura că nu se va mai repeta niciodată. Am identificat trei puncte în care trebuie să procedez diferit: [x, y și z]. încă un lucru care m-ar ajuta foarte mult ar fi dacă aș avea mai mult timp la dispoziție pentru proiectele mai complicate. Dacă aș primi lucrările miercuri în loc de vineri, aș putea integra noile proiecte alături de cele aflate în lucru și de alte angajamente care nu pot fi amânate. Nu știu în ce măsură e posibil pentru tine. Cum ți se pare propunerea mea?"

Ascultă! In mod paradoxal, o putere de persuasiune considerabilă poate fi regăsită, de asemenea, în adresarea de întrebări și în capacitatea de ascultare. După cum detaliam în capitolul nouă, capacitatea de ascultare nu se referă exclusiv la preluarea de informații. O bună ascultare are impact asupra celeilalte persoane — făcând să tacă vocea interioară a acesteia. Atunci când cealaltă persoană se simte auzită și când are sentimentul că ideile sale sunt acceptate, îi este mai ușor să te asculte la rândul ei. Și îți permite, de asemenea, să afli care sunt aspectele importante pentru ea, ceea ce reprezintă baza unei soluționări eficiente a problemei.

înțelege care-i miza pentru șeful tău. Aceste perspective te ajută să înțelegi de ce a purta o conversație este și în interesul șefului tău: „Vreau să te ajut să transformi această inițiativă într-un succes. Pentru asta, am nevoie de o mână de ajutor,

să înțeleg suficient de bine raționamentele, ca să execut proiectul în mod eficient/[7] Desigur, pentru ca această abordare să funcționeze, trebuie să fii deschis spre a afla lucruri noi. Dacă obiectivul tău real în a purta o conversație este acela de a-i demonstra șefului că nu are dreptate, atunci te afli pe un teren minat și este foarte probabil să te confrunți cu toate problemele tipice transmiterii unui mesaj în mod tranșant.

A fi deschis într-o conversație nu înseamnă a renunța la propriul punct de vedere. Dacă nu ți se pare că va funcționa ideea noului tău șef, atunci scopul tău ar trebui să fie acela de a descoperi ce anume îți scapă, și ce anume știi tu, iar șeful tău nu. Până la urmă, dacă șeful este al treilea nou manager care vine cu aceeași recomandare, este foarte probabil ca perspectiva sa să fie cât de cât validă, chiar dacă toți veteranii din departament consideră că propunerea lui este un lucru nebunesc.

Dacă perspectiva de a fi nevoit să discuți este una supărătoare, dar, cel mai probabil, necesară pentru succesul colectiv, poți sublinia ambele aspecte în decursul conversației: „Sunt convins că ne-am dori cu toții să trecem rapid mai departe. In același timp, îmi imaginez că este mai important pentru noi toți ca acest lucru să funcționeze. Din punctul meu de vedere, mi-aș dori foarte mult ca această inițiativă să aibă succes și nu mă simt încă suficient de încrezător în capacitatea mea de a o duce la bun sfârșit. Consider că ar fi util să discutăm despre cum am putea răspunde câtorva obiecții cu care cred că ne-am putea confrunta. De exemplu../[7]

Dar dacă șeful refuză efectiv să discute despre îngrijorările niele/relația noastră?

în primul rând, pe parcursul derulării evenimentelor, este esențial ca, atunci când te confrunți cu un șef dificil, să nu încerci să porți o conversație sumară. *Trebuie* să-ți programezi o întâlnire, să te treacă în agenda lui. Ai nevoie de toată atenția lui și de un interval definit de timp.

Odată aflat la respectiva întâlnire, cum începi? Spune ceea ce gândești, prezentând lucrurile din perspectiva celei de-a treia

versiuni și menționând de ce respectivele aspecte ar trebui să-l privească pe șeful tău. De exemplu: „Aș vrea să discut despre modul în care ridicăm problemele, deoarece consider că acesta afectează moralul și productivitatea echipei/[7] „Aș vrea să găsim cea mai bună modalitate de a ne exprima dezacordul în cadrul unei ședințe. Care este sfatul tău?"

Nu-ți poți forța superiorul să discute cu tine despre o anumită problemă, dar poți pleda pentru cazul tău în mod diplomatic. Acest lucru devine mai dificil atunci când șeful crede că discutarea pe îndelete, în mod insistent, a problemei reprezintă o dovadă de incompetență sau de slăbiciune din partea ta. într-o astfel de situație, este esențial să fii bine pregătit. Citește și studiază oricât este nevoie și apelează la orice metodă pentru a soluționa singur problema. Astfel, atunci când îl abordezi pe șeful tău, poți susține cu încredere că ai epuizat toate celelalte perspective și că te adresezi lui tocmai pentru că el este persoana potrivită în acest scop.

Dar dacă ai un șef abuziv?

în cartea sa numită, în mod îndrăzneț, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't,* profesorul Robert Sutton, din cadrul Stanford Business School, le arată cititorilor cum să se comporte cu „certăreții, ciudații, ticăloșii, tiranii, asupritorii, despoții, trădătorii, egomaniacii și alții" asemenea de la serviciu, care ne pot face viața un calvar.[1] Făcând referire la dezastrul emoțional, fizic și financiar pe care îl provoacă astfel de oameni, sfatul autorului este următorul: „Indiferent de cât de indispensabili ar părea aceștia pentru afacerea ta, nu-i tolera!" Dar, desigur, în multe companii aceștia sunt tolerați, din motive ce pornesc de la frica de pierdere a competitivității până la complexitatea încercării de a împăca cereri și percepții contradictorii.

[1] Robert I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't,* Warner Business Books,

Există o multitudine de motive pentru care oamenii încearcă să-i intimideze pe ceilalți. (încă ceva, cei care fac acest lucru nu sunt întotdeauna șefii, iar studiile arată că este la fel de probabil ca autorul să fie femeie sau bărbat.) Aceștia pot suferi de o boală psihică ori de o tulburare de comportament. Sau este posibil să fi „învățat" că astfel de comportamente reprezintă, pur și simplu, cea mai bună modalitate de a obține ceea ce vor ori să presupună că însăși cultura organizației din care fac parte cere o astfel de atitudine. Pentru unii, acest comportament provine din convingerea că faptul de a li se tolera pe deplin proasta dispoziție este compensat prin succesul înregistrat.

Agravând aceste probleme, persoana cu un comportament dificil nu este, în general, conștientă de ele. Iată un exemplu: îți informezi șeful că echipa ta nu a realizat obiectivele pentru cel de-al treilea trimestru. Șeful își iese din fire. Vă atacă verbal pe tine, pe coechipierii tăi și pe clienți — pe oricine îi vine în minte, care ar fi putut fi răspunzător de eșec. Tu îi atragi atenția șefului asupra reacției scăpate de sub control. EI răspunde: „Nu eram furios; pur și simplu, cifrele nu erau bune", ca și cum numai unul dintre cele două aspecte ar putea fi adevărat. Dar el e con vins de ceea ce spune. Pentru el, mânia este o emoție autojustifi catoare: într-un fel, „nu se pune", dacă există o „cauză". Iar acest lucru face ca încercarea de a soluționa problema să fie și mai dificilă.

O confruntare importantă cu o persoană abuzivă are legătură cu discuția centrată pe identitate. Tactica lui, ce implică mânia și intimidarea, îți poate submina simțul competenței, al încrederii în sine și al valorii. Nu ar trebui să iei acest feedback drept literă de lege, dar nici nu ar trebui să-l respingi pe de-a întregul. Mai bine încearcă să găsești alte modalități de a-ți evalua munca, unele care să fie independente de evaluarea persoanei abuzive. Ușor de zis, greu de făcut, știm. însă procesul poate fi util.

Uneori, cea mai bună strategie este evitarea persoanei abuzive. Confruntă-te cu persoana respectivă doar atunci când este necesar, cultivă alte relații pe cât de mult poți și încearcă să eviți orice motive evidente de declanșare a ostilităților. în plus, fii

o

conștient de faptul că cele mai multe situații nu sunt de genul „totul sau nimic". S-ar putea să nu obții săptămâna de concediu pe care ți-ai dorit-o, dar să beneficiezi totuși de un weekend prelungit de trei zile. S-ar putea să nu obții proiectul important pe care consideri că îl meriți, însă poate c-o să ți se acorde privilegiul de-a avea și tu un cuvânt de spus în privința lui. Micile victorii pot însemna foarte mult pentru liniștea ta sufletească, de-a lungul timpului.

Ține seama de canalele structurale și formale din cadrul organizației. Dacă șeful tău este dificil sau abuziv, ai putea supune acest fapt atenției departamentului de resurse umane sau ai putea depune o plângere oficială la sindicatul din care faci parte. Dacă șeful refuză comunicarea directă, mai mulți angajați (sau grupuri de angajați) se pot reuni pentru a ridica această problemă. Dacă ți se pare că șeful are un comportament intolerabil, poți avertiza că vei demisiona sau poți chiar să iei altfel de măsuri, dacă acesta nu își schimbă atitudinea.

In cele din urmă, s-ar putea să te confrunți cu următoarele întrebări: „Care sunt alternativele?" și: „Merită?" Noi nu susținem că ar trebui să-ți dai demisia, dacă nu întrevezi nicio altă perspectivă (în special dacă ai persoane în întreținere). Insă uneori simpla convingere că ai o cale de ieșire îți oferă încrede ea necesară pentru a lua poziție în fața tacticii de intimidare. Nimic nu consolidează mai rapid încrederea decât convingerea că poți supraviețui și celui mai negru scenariu.

Profesorul Sutton rezumă punctual problema complexă a gestionării acestor întrebări dificile. Dacă simți că ești în impas, poți...

> „...să-ți protejezi trupul și mintea luând abuzul ca pe ceva ce nu se întâmplă din vina ta și care nu va dispărea ca prin magie... Ai putea, de asemenea..., să cauți și să porți lupte mici pe care ai mari șanse să le câștigi. Aceste victorii modeste te vor ajuta să simți că deții controlul și ar putea duce și la ameliorarea conflictelor, iar dacă vei continua să faci pași mici și alții se vor alătura cauzei tale, este posibil ca lucrurile să se îmbunătățească în mod considerabil pentru

toată lumea pe termen lung... Există însă o latură întunecată a acestor aspecte. Ele ar putea asigura o protecție suficientă... pentru a-i împiedica pe oameni să iasă din... situații degradante chiar și atunci când există posibilități reale de ieșire."

5. Dacă eu sunt șeful/părintele, de ce nu le pot spune subordonatilor/copiilor mei ce să facă?

Poți. Una dintre cele mai frustrante erori de percepție cu care ne-am confruntat în ceea ce privește cartea *Comunicarea defectuoasă* este aceea că autorii sunt împotriva luării și implementării deciziilor: că discuția este mai importantă decât acțiunea; că toată lumea ar trebui să aibă unul și același cuvânt de spus; că nimic nu poate merge mai departe decât dacă toată lumea este de acord. Acesta nu este punctul nostru de vedere. Fie că ești director executiv sau părinte, te încurajăm să iei decizii cât mai rapid și mai eficient cu putință, să faci cunoscute aceste decizii într-un mod clar și să-ți asumi responsabilitatea pentru implementarea și gradul lor de eficiență.

La fel de adevărat este că atunci când iei o decizie, când o implementezi sau când soluționezi o problemă, nu poți reuși întotdeauna doar „comunicând-o și gata". Intr-adevăr, este util ca în cadrul procesului decizional să faci distincția între momentele în care:

- *ordoni* (eu decid, îți comunic decizia mea);

și situațiile în care:

- *consulți* (îți cer părerea, apoi decid și îți comunic decizia mea);
- *colaborezi sau negociezi* (decidem împreună);
- *delegi* (tu decizi) [1]

[1] Aceste deosebiri, sau ceea ce autorii numesc „roluri", au fost preluate de la Mark Gordon, consilier senior în cadrul Proiectului de Negociere de la Harvard și director al Vantage Partners, LLC. *(n. a.)*

Indiferent de categoria pe care o alegi, ai grijă să le comunici celorlalți ce anume aștepți de la ei. Dacă îi consulți, iar ei consideră că intenționezi să colaborezi, s-ar putea să fie surprinși de faptul că, deși le-ai *ascultat* sfatul, ai decis să nu îl *urmezi.* Cheia constă în definirea clară și directă a rolurilor. Chiar dacă asta implică într-o oarecare măsură o discuție dificilă, atunci când îi conferi unei persoane un alt rol decât cel pe care se aștepta să-l aibă, este mult mai ușor să porți această discuție în mod direct decât să aștepți până când ajungi în punctul în care iei o decizie pe care celălalt nu o agreează.

Dar hai să discutăm și despre frustrare. Am simțit-o cu toții: „Eu sunt șeful. *Ar trebui* să-ți spun ce să faci, iar tu ar trebui să o *faci."* Execută această sarcină corect și la timp. Fii acasă până la miezul nopții, treaz. Aliniază-ți echipa la viziunea mea și fă-o să i se dedice trup și suflet.

Cu toate că aceste lucruri *ar trebui* să se întâmple, adevărul este că, adesea, nu se întâmplă. Este ca o mașină care nu pornește atunci când apeși pedala de accelerație. Mașinii nu-i pasă care sunt regulile tale privitor la felul în care ar trebui să funcționeze. Mașinii nu-i pasă dacă trebuie să ajungi undeva. Mașinii nu-i pasă dacă ești nervos. Singurul lucru despre care știm că nu ajută este să continuăm să apăsăm pedala de accelerație. Iar acesta este exact lucrul pe care îl facem în calitate de șefi și părinți. Continuăm „să dăm din gură", chiar și atunci când nu obținem rezultatele dorite.

Dacă ți s-ar opri mașina, primul lucru pe care l-ai face ar fi să determini cauza. Ai rămas fără benzină? Este cureaua de transmisie defectă? S-a descărcat bateria?

Aceasta este etapa peste care sărim adesea atunci când încercăm să influențăm comportamentul unei alte persoane. De ce nu face lucrurile așa cum vreau eu? Un posibil răspuns, pe care îl evidențiem în capitolele cărții, este contribuția comună la problemă. Când ceva nu merge așa cum trebuie, soluționarea problemei depinde rareori în totalitate de una dintre persoane. Dacă tu *și* angajatul tău ați contribuit amândoi la apariția problemei, atunci este puțin probabil ca directivele unidirecționale să o soluționeze.

însă angajarea într-o comunicare bidirecțională nu implică renunțarea la rolul, la drepturile și la responsabilitățile tale de lider sau de părinte. Totul se rezumă, repetăm, la perspectiva „și". Să luăm, spre exemplu, situația dintre un părinte și un copil. Adolescentul ar trebui să aibă voie să consume alcool și apoi să conducă? Nu. Aceasta nu este o chestiune pentru care e necesar să-ți consulți copilul. Și totuși, transmiterea acestui mesaj cu claritate și fermitate nu reprezintă finalul conversației. Trebuie să asculți gândurile, sentimentele și întrebările adolescentului. *Nu* pentru că ești dispus să negociezi regula, ci pentru că există aspecte asociate acesteia — și, în special, încrederii privind aplicarea ei — care pot necesita clarificări suplimentare și poate chiar soluționarea unor probleme. A se droga e același lucru cu a bea alcool? A merge doar câteva sute de metri cu mașina înseamnă a conduce? Care este cea mai bună modalitate prin care te poate contacta fiul sau fiica ta? Cum va fi gestionată problema disciplinei în cazul în care copilul tău consumă alcool împreună cu al ți minori și te sună pentru a te duce să-l iei acasă? Ce fel de presiuni suportă copilul tău în ceea ce privește consu mul de alcool, popularitatea și relațiile intime și cum pot fi gestionate acestea?

Hai să luăm un exemplu din sfera profesională. Ai decis să-ți supui unul dintre angajați unei perioade de probă. In afară de a-l informa despre acest lucru, ce ar mai fi de discutat? Până la urmă, decizia ta este finală.

Nu pierde din vedere perspectiva „și". In calitate de lider, ai luat o decizie care este clară, fermă și finală. *Și,* pentru a înțelege numeroasele cauze ale problemei, pentru a construi o legătură umană și pentru a îmbunătăți relația de lucru, pentru a te asigura că decizia ta și consecințele acesteia sunt, într-adevăr, clare, este necesar să porți o conversație bidirecțională. In parte, aceasta ar putea suna astfel: „înțeleg că nu consideri că e corect să fii supus unei perioade de probă. Hai să discutăm despre asta. Vreau să-ți ascult punctul de vedere și să ți-l prezint pe al meu. înainte însă, aș vrea să clarificăm faptul că nu intenționez să negociez sau să decid împreună cu tine asupra acestui aspect.

Decizia mea este deja luată. Scopul acestei conversații este acela de a înțelege de ce am avut o divergență cu privire la acest subiect, pentru a putea încerca să evităm aceleași greșeli în viitor și pentru a-ți oferi, poate, o îndrumare mai bună/[7]

Acesta este un exemplu de decizie care nu exclude necesitatea de a purta o conversație bidirecțională. Haideți să analizăm și varianta inversă: purtarea unei conversații bidirecționale fără ca aceasta să anuleze necesitatea de a lua o decizie. Imaginează-ți că tocmai ai purtat o conversație axată pe soluționarea eficientă și în detaliu a problemei cu un angajat cu privire la motivul pentru care acesta are nevoie mereu de un timp dublu față de colegii săi pentru a-și finaliza proiectele. Ți-ai identificat propriile contribuții la acest fapt, precum și contribuțiile angajatului și ai analizat anumite piedici instituționale și structurale în calea productivității acestuia. Ai „trasat harta sistemului de contribuție", după cum este descrisă în capitolul patru.

Acum este timpul să iei o decizie. Soluția preferată de angajatul tău este aceea de a depăși aceste piedici — el își va schimba contribuția, tu o vei schimba pe a ta, iar impedimentele instituționale și structurale vor fi puse la punct. Angajatul este convins că productivitatea sa va crește substanțial.

Tu vezi lucrurile diferit. După ce ai analizat situația cu mare atenție, concluzia ta este aceea că, deși există aspecte importante la baza problemei asupra cărora angajatul tău nu are niciun fel de control, el joacă totuși, în cadrul companiei, un rol care nu este adaptat abilităților sale. Schimbarea celorlalte contribuții va fi utilă, dar nu suficientă. Părerea ta este că acestui angajat ar trebui să i se ofere o poziție care implică mai puțină responsabilitate.

Ce este de făcut? Dacă tu ești factorul decizional, ia decizia. Purtarea unei conversații despre contribuția comună la problemă îți oferă o imagine mai clară asupra aporturilor mai puțin evidente la apariția problemei și te ajută să iei o decizie înțeleaptă; ea nu impune o anumită soluție și nu modifică factorul decizional.

Trebuie să încep întotdeauna prin a asculta și a pune întrebări?

Nu. în capitolul unsprezece spuneam: „Fii în permanență receptiv la spusele celuilalt", ceea ce înseamnă că e bine să asculți tot timpul și, într-adevăr, dacă toate situațiile ar fi la fel, *ar fi* mai bine să începem prin a asculta. însă nu toate situațiile sunt similare, deci există și excepții. Cititorii care iau recomandarea noastră de a asculta ca pe o interdicție de a-și susține punctele de vedere ajung să se confrunte, în mod inevitabil, cu situații dificile. De exemplu, un șef care vrea să discute cu un angajat despre incapacitatea acestuia de a finaliza lucrările la timp poate sfârși prin a purta o conversație precum cea de mai jos:

ȘEFUL: Cum crezi că te descurci în ceea ce privește finalizarea la timp a lucrărilor?
ANGAJATUL: Excelent.
ȘEFUL: Dar nu crezi că au existat câteva situații în care ai întârziat proiectele?
ANGAJATUL: NU chiar.
ȘEFUL: Atunci ce zici de proiectul Vancouver?
ANGAJATUL: Am crezut că a mers bine.
ȘEFUL: Dar nu ți se pare că a fost predat cu întârziere?

în loc să adreseze acest set stupid de întrebări deschise, șeful ar trebui să afirme: „Hai să discutăm despre proiectul Vancouver. A fost finalizat cu trei zile întârziere. Aș vrea să vedem de ce, să analizăm impactul acestui fapt și să vedem cum am putea evita astfel de situații în viitor." După ce ai expus problema și ți-ai împărtășit punctul de vedere — dacă ai unul —, trebuie să treci la adresarea întrebărilor, după care vei putea formula deopotrivă întrebări și afirmații.

Criteriul, ca întotdeauna, este obiectivul. Ne-am putea imagina o conversație în care singurul scop al șefului este acela de a afla punctul de vedere al angajatului, însă nu este cazul conversației de mai sus. Formulează întrebări atunci când vrei să afli ceva și afirmații atunci când ai ceva de comunicat. Până la urmă,

combinația dintre afirmații și întrebări ne ajută să ne exprimăm gândurile, să aflăm lucruri pe care nu le știam și să punem bazele unei soluționări creative și eficiente a problemei.

Am decis să punem accentul, în aceste rânduri, pe capacitatea de a asculta, pentru că o greșeală des întâlnită în conversații este incapacitatea de a asculta, mai degrabă decât aceea de a ne exprima punctele de vedere. Când purtăm o conversație care ne face să fim nervoși, răniți, temători sau sub presiune, vocea noastră interioară strigă din toate puterile, iar curiozitatea se atenuează. De aceea, pentru a fi capabil să asculți cu succes într-o discuție problematică, trebuie să-ți amintești din nou și din nou (și poate să le ceri și altora să-ți amintească în acele momente): „Poate că sunt supărat, poate că mi se pare că știu deja care este punctul de vedere al celuilalt, însă există întotdeauna lucruri noi de aflat. în afară de a-mi afirma punctul de vedere, va trebui să pun și întrebări, din ce în ce mai multe întrebări."

6. Nu cumva aceasta este o abordare tipic americană? Cum funcționează ea în alte culturi?

Oamenii din afara Statelor Unite îi acuză adesea pe autorii acestui volum că propun o metodă specific „americană" de abordare a acestui subiect. „Noi nu vorbim așa în Coreea/Kazahstan/Columbia/România", spun ei.

„Ei bine, nici cei mai mulți dintre americani nu vorbesc așa", răspundem noi. Limbajul pe care îl utilizăm în exemplele noastre de dialoguri nu surprinde modul în care vorbesc „în mod obișnuit" oamenii din *nicio* țară. Folosim un limbaj stilizat pentru a spori claritatea conceptuală — de exemplu, pentru a-i ajuta pe cititori să recunoască diferența dintre o autentică întrebare din curiozitate și una „cu dublu înțeles", în spatele căreia stă, de fapt, o acuzație. Pornim de la presupunerea că, odată înțelese conceptele din carte, vei traduce cuvintele într-un limbaj mai agreabil și mai potrivit, ținând seama de modul în care discută oamenii în familia, organizația și regiunea ta.

Totuși, problema modului în care se aplică aceste idei în diferite culturi este una importantă și, dat fiind impactul globali- zării, nu a fost nicicând mai actuală.

Am descoperit că *structura de bază* a discuțiilor problematice — lucrurile cu care se confruntă vocea ta interioară pe parcursul unei conversații — pare să fie aceeași peste tot în lume. Oamenii din Africa de Sud și cei din Carolina de Sud sunt la fel de concentrați asupra unor aspecte precum cine are dreptate și cine este de vină. Atât oamenii din India, cât și cei din Iowa se confruntă cu sentimente puternice. Oamenii din Chile și din China reacționează deopotrivă la dezechilibrul de identitate (descris uneori drept o luptă de a „salva aparențele").

Fenomenul vocii interioare și cele trei tipuri de conversații asociate acestuia par a fi valabile și fundamentale pentru toți oamenii. Raportat la diversele culturi, diferența este dacă această voce interioară este *exprimată,* când și cum se întâmplă acest lucru.

Americanii au reputația de a fi direcți și de a nu acorda prea mare importanță ierarhiei. Ne simțim liberi să ne criticăm liderii politici și să ne mărturisim păcatele și sentimentele în cadrul unor emisiuni televizate. în schimb, britanicii au reputația de a fi destul de rezervați în privința sentimentelor, iar numeroase țări din Asia sunt considerate a fi restrictive atunci când vine vorba despre ce se cuvine sau nu să faci ori despre a te arăta sau nu de acord într-o anumită problemă, în cadrul unei ierarhii. Așadar, nu e greu ca încurajarea noastră de a aborda lucrurile în mod direct, în loc să le eviți și să le lași să se agraveze, să fie văzută doar ca o dovadă a apartenenței noastre la cultura americană.

Dar desigur, cultura este mai complexă decât aceste stereotipuri. Există o mare variație a stilului direct al oamenilor din diferitele regiuni ale Statelor Unite și chiar și din două familii care locuiesc în același bloc. în unele companii americane ierarhia este foarte bine definită; altele se laudă că ar fi „nonierarhice". Unele industrii au o anumită cultură a politeții; altele prevăd norme de comunicare directe și agresive. Egalitatea dintre sexe este protejată prin lege, dar nu este întotdeauna o realitate, iar

presupunerile cu privire la rolurile corespunzătoare unui sex sau altuia încă variază pe scară largă.

Pentru a spori și mai mult complexitatea problemei, percepțiile unei persoane din exterior asupra normelor de comunicare ale unei alte culturi au adesea la bază o simplă interpretare greșită. De exemplu, un american ar putea trage concluzia că în Japonia oamenilor nu le este permis să-și susțină punctele de vedere în fața șefilor. însă mulți japonezi ar putea răspunde că, deși nu-și exprimă punctele de vedere într-un mod explicit, ei le transmit șefilor semnale clare atunci când nu sunt de acord cu o anumită decizie. Acestea sunt comunicate uneori prin limbajul corpului, prin cuvintele alese sau, pur și simplu, prin tăcere. Comunicarea există — este doar tradusă într-un „limbaj" adecvat din punct de vedere cultural. Americanul pierde din vedere aceste aspecte și consideră că nu a fost „spus" nimic. Totul ține de momentul, locul și modul de exprimare potrivite.

Gradul de directețe depinde de părerea individului cu privire la cât de mult trebuie să protejeze relația (în cazul în care aceasta este importantă). în anumite locuri (și în cadrul anumitor familii), certurile zgomotoase, aprinse reprezintă norma: „Lasă chestiile siropoase. Cât timp te plac și te respect, îți voi spune ce gândesc. Acesta este semnul unei relații sănătoase!" în alte situații, menținerea și protejarea relației înseamnă adoptarea unei atitudini indirecte în legătură cu orice conflict. Pot fi oferite indicii, conflictul poate fi mediat prin intermediul unor terțe persoane sau cei implicați își vorbesc prin metafore, și toate acestea din teama că o abordare mai directă ar putea provoca o ruptură dezastruoasă. în anumite contexte și pentru anumite persoane, relația este complet subordonată rezultatului: „Dacă vrei o relație, oferă-mi ceea ce vreau." Pentru alții, este exact invers: „Decât să pun în pericol relația, mai bine îți dau ce dorești."

Totuși, din punctul nostru de vedere, nu trebuie să alegi între a-ți proteja relația și a purta cu succes o conversație despre problemele voastre. îți poți arăta aprecierea și respectul pentru respectiva relație chiar și atunci când nu ești de acord cu anumite aspecte. Ascultarea autentică, empatia și capacitatea de a fi deschis la noi idei conservă și întăresc o relație, și nu gradul în

care persoanele implicate sunt sau nu de acord una cu cealaltă. Poți expune modul în care vezi tu lucrurile, poți explica dacă și în ce măsură argumentele celuilalt îți modifică perspectiva și de ce și poți fi de acord cu el doar dacă ești convins de ceea ce susține, fără a spune — și fără a gândi — vreodată: „Eu am dreptate, iar tu te înșeli/7 în schimb, poți gândi: „S-ar putea să ai dreptate, iar mie să-mi scape ceva din vedere (nu ar fi pentru prima oară). Și totuși, până acum nu mi-am dat seama ce anume."

Pentru a rezuma, indiferent de zona culturală din care provii, trebuie, în primul rând, să realizezi schimbările mentale la nivelul vocii tale interioare, despre care am discutat în capitolele 2-6. Fără aceste schimbări, atitudinea „directă" nu va fi de folos. Nu există un mod diplomatic de a arunca o grenadă, fie că vorbești în franceză, arabă sau mayașă. învinuirile și autosuficiența nefiltrate în conversație nu funcționează cu succes niciunde în lume.

Pe de altă parte, odată ce ai făcut aceste schimbări de gândire, este mai ușor să fii mai direct, indiferent de cultură, chiar și cu cei aflați pe o treaptă ierarhică superioară. în ultimii zece ani, am lucrat cu oameni de pe șase continente, le-am ascultat vocile interioare și i-am ajutat să-și schimbe gândirea și să abordeze cu succes probleme importante. Oamenii se tem uneori că o să periclităm imaginea unui dintre cei implicați în conversație, imaginea unei persoane, însă apoi se relaxează, realizând că abordăm situația ca pe o problemă comună (din perspectiva celei de-a treia versiuni, desigur), lăsând cu totul deoparte tiparul învinuirilor.

Un aspect poate și mai semnificativ este acela că, tocmai prin prisma diferențelor dintre culturi, abilitățile descrise aici s-au dovedit esențiale în vederea gestionării cu succes a provocărilor de comunicare interculturale. Lucrând în contexte multinaționale, cu colegi din alte țări și, în special, în echipe virtuale din întreaga lume, ce comunică prin e-mail și realizând teleconfe- rințe, ne găsim adesea în situația de a ne călca unii pe ceilalți pe bătături. Capacitatea de a discuta despre impactul nedorit pe care îl avem unii asupra altora devine un aspect esențial în vederea menținerii unor bune relații de colaborare. Capacitatea de a ne identifica propria contribuție la confuzia sau frustrarea

	Discuție dificilă	Discuție cu rol de informare
Discuția centrată pe „ce s-a întâmplat?"	întrebarea este care dintre versiuni este cea corectă și care este cea greșită. Este fie una, fie cealaltă.	Mă întreb de ce vedem lucrurile în mod diferit? Care sunt informațiile și raționamentele fiecăruia dintre noi?
	A intenționat să aibă acest impact asupra mea.	Nu-mi place impactul pe care îl are asupra mea; mă întreb care îi sunt intențiile. Știu care a fost intenția mea; mă întreb dacă aceasta a coincis cu impactul avut asupra celuilalt.
	E vina lui.	Amândoi am contribuit la acest rezultat. Hai să ne identificăm contribuțiile și să vedem cum am putea rezolva problema.
Discuția centrată pe sentimente	Simt ceea ce simt din cauza lui și ar trebui fie să i-o spun în față, fie să tac (căci, mai mult ca sigur, nu voi rezolva nimic).	Sentimentele mele spun ceva despre mine și despre acțiunile lui. îmi pot împărtăși sentimentele fără a-i aduce învinuiri celuilalt și le pot accepta pe ale lui dând dovadă de empatie, fără a afirma că versiunea lui este cea corectă.
Discuția centrată pe identitate	îmi atacă identitatea pe nedrept! Nu sunt...!	Realist vorbind, o parte din ceea ce spune poate avea sens, iar acest îucru este dureros. De ce anume mi-e cu adevărat teamă? Cum poate fi valabilă versiunea lui fără a nega ceea ce sunt, și viceversa?

generate și de a manifesta o curiozitate autentică față de motivele pentru care colegii noștri din Uruguay sau Uganda manifestă trăiri atât de puternice față de o problemă care pentru noi pare a fi de importanță redusă ne permite să clarificăm diferențele în materie de interese, valori, presupuneri și reguli implicite.

7. Dar în cazul conversațiilor care nu sunt purtate față în față? Ce anume ar trebui făcut altfel atunci când port conversația la telefon sau prin e-mail?

E-mailul și mesajele au devenit canale primare de comunicare pentru cei mai mulți dintre noi, atât în viața profesională, cât și în cea personală. în mod interesant, acest lucru este valabil fie că lucrăm cu colegi aflați la mii de kilometri distanță, fie cu unii aflați în biroul alăturat. E-mailul are, deopotrivă, beneficii și dezavantaje: ar trebui să învățăm să-1 utilizăm în mod înțelept și să evităm pericolul de a amplifica, prin el, conflictele din rele țiile noastre.

E-mailul este o modalitate deosebit de eficientă de a ține legă tura cu ceilalți; el ne asigură un timp de gândire prețios și posibilitatea de redactare a unor răspunsuri atent meșteșugite, permițând, în același timp, păstrarea istoricului permanent al unei conversații. Dacă ești nervos, poți lua o pauză, pentru a te calma, înainte de a scrie un mesaj. Dacă ești obosit, poți să-1 scrii mai târziu. Dacă nu ai timp să stai la discuții, îi poți trimite măcar un e-mail mamei sau vecinei, pentru a-i spune că te gândești la ea. Mulți oameni folosesc e-mailul pentru a deschide discuții dificile pe care nu au curajul să le abordeze față în față. Pentru sarcinile de zi cu zi, precum menținerea legăturii cu un prieten sau derularea unui proiect, este ideal.

însă dacă ai pretenția ca, prin e-mail, să pui în ordine ceva fie și doar puțin mai complicat într-o relație, poți da foarte repede de necaz. De ce? Chiar din cauza beneficiilor menționate mai sus. E-mailul nu facilitează un dialog, ci constă într-o serie de monologuri. Nu există posibilitatea de a întrerupe discuția, pentru clarificare, de a vedea reacția celuilalt, comportamentul

Iui real, sau de a-ți testa presupunerile cu privire la intențiile celeilalte persoane înainte de a te bloca în interpretări și reacții emoționale.

E-mailul nu transmite tonul vocii, expresiile feței și nici limbajul corpului — toate, aspecte care ne ajută să înțelegem intențiile expeditorului (lucru dificil, așa cum știm din capitolul trei, chiar și atunci când discutăm față în față). Când primești un e-mail având următorul conținut: „Speram să am memoriul tău până acum", intenția expeditorului este de a spune: „Abia aștept să-1 citesc" sau: „Ai dat de belea"? Mama ta scrie tot mesajul cu majuscule pentru că este nervoasă, încântată, neștiutoare sau, pur și simplu, și-a pierdut puțin mințile? Când prietenul tău îți scrie: „Ești un mare fraier! ", este vorba de o simplă joacă între persoane care împărtășesc o anumită intimitate sau de o jignire reală? Ii răspunzi la mesaj, pentru a cere clarificări, iar prietenul îți scrie la rândul său: „Dacă aș fi crezut cu adevărat că ești un mare fraier, n-aș fi scris-o niciodată într-un e-mail — sau poate da?;-)" Hm. Chiar și atunci când folosim emoticonuri, intențiile noastre pot fi greu de identificat.

E tentant să ne gândim la e-mail ca la o zonă în care emoțiile nu-și au locul; până la urmă, e un simplu text. în practică însă, e-mailul poate fi canalul de comunicare cu cea mai mare încărcătură emoțională dintr-o organizație. Deși sunt rareori exprimate în mod direct, emoțiile inundă adesea textul, declanșând la celălalt capăt reacții emoționale care generează, la rândul lor, replici transmise direct sau indirect. Uneori, simpla vedere a numelor anumitor persoane în căsuța de mesaje primite îți provoacă teamă sau anxietate. în momentul în care deschidem e-mailul, citim deja cuvintele expeditorului prin filtrul propriei frustrări, al propriilor resentimente și atribuiri de intenții.

Iar acest lucru se întâmplă adesea în văzul tuturor. E-mailul este folosit în mod obișnuit pentru a comunica lucruri mai multor membri ai echipei, ai familiei sau chiar mai multor prieteni, astfel că schimbul de replici se bucură de o reală audiență, mărind mizele și amenințând și mai puternic identitatea tuturor persoanelor implicate. „Nu încerca să faci să pară că *eu sunt* cel care provoacă probleme!" — gândim în sinea noastră înainte

de a răspunde cu versiunea „corectă" în ochii șefului, care este trecut în Cc. Chiar și atunci când schimbul de replici este privat, amândoi știm că acesta poate fi transmis unei terțe persoane în orice moment, împreună cu următorul comentariu: „îți vine să crezi așa ceva?"

Totuși, dincolo de aceste aspecte, e-mailul funcționează excelent, nu-i așa? Iar transmiterea de mesaje pe telefonul mobil prezintă și ea propriile provocări. Utilizarea jumătăților de fraze și a abrevierilor sporește riscul de ambiguitate și neînțelegeri.

Așadar, cum putem evita spirala descendentă a atribuirilor de intenții și a percepțiilor greșite?

Atunci când citești:

1. *Pune sub semnul întrebării posibilele atribuiri de intenții.* Odată declanșate, presupunerile tale cu privire la intențiile și personalitatea expeditorului sunt de neoprit. Iar atunci când ești obosit, stresat sau te simți puțin vulnerabil, este cu atât mai probabil să vezi totul într-o lumină negativă. Reamintește-ți că m *cunoști* cu adevărat intențiile celeilalte persoane. Percepția inițială atunci când citești mesajul poate, la fel de bine, să f corectă sau nefondată. Expeditorul poate avea intenții ambigu sau chiar pozitive ori, cel mai adesea, niciun fel de intenții în ceea ce te privește. Faptul că nu ți-a dat niciun semn de viață timp de o săptămână poate însemna că este ocupat, și nu că ține să te îngrijoreze. Iar ceea ce tu percepi ca fiind un atac ar putea fi, în viziunea celuilalt, o simplă încercare de apărare împotriva atacului *tău* la adresa lui. Ce vrei să spui, că tu nu l-ai atacat niciodată? Ei bine, tocmai *aici e* buba!

2. *Fă o pauză.* Cânde primești un e-mail care-ți provoacă o puternică emoție negativă, oprește-te. Nu face nimic. Cu excepția cazului în care trebuie să răspunzi urgent — dar nicidecum din motivul „că sunt foarte nervos acum". Așteaptă cel puțin o oră sau, cel mai bine, până a doua zi. Revino asupra e-mailului atunci când te simți mai calm. Te vei întreba atunci, cu mirare,

de ce te-ai simțit atât de ofensat. Dar dacă, după ce ți-ai acordat acest timp ești la fel de nervos, treci la etapa a treia.

3. *Pune mâna pe telefon sau discută problema personal.* Regulă de bază: nu poți soluționa un conflict inițiat pe e-mail printr-un nou e-mail. Nu există nicio excepție de la această regulă. Atunci când intră în scenă emoțiile — supărarea, confuzia, ofensa, anxietatea —, este timpul să-ți schimbi modul de comunicare. „Dar sunt un bun scriitor, am un stil limpede", gândești tu. „Voi fi deosebit de atent și de grijuliu, ba chiar voi spune lucrurile în mod direct." Nu te lăsa ademenit în această capcană. *Orice* scrii în timpul unui conflict poate fi interpretat greșit. Când primește e-mailul tău generos, bine argumentat și frumos meșteșugit, colegul tău ar putea gândi: „Ce drăguț!" Dar, în egală măsură, ar putea gândi: „E exact stilul ei să trimită astfel de e-mailuri fanteziste, pline de porcării de genul «eu sunt calmă și rațională». Mă enervează îngrozitor!" Așadar, scutește-te de o grămadă de necazuri și pune mâna pe telefon sau discută problema personal.

Atunci când scrii:

1. *Fii deosebit de explicit în ceea ce privește intențiile, raționamentele și (atunci când se cuvine să le împărtășești) emoțiile tale.* Fă tot ce-ți stă în putință pentru a te explica. Fiind clar în privința obiectivelor, a gândurilor și a sentimentelor tale, poți ajuta la evitarea neînțelegerilor, fie că e-mailul tău se adresează unui coleg apropiat sau unui antreprenor aparținând unei alte culturi, aflat în celălalt colț al lumii: „întreb acest lucru pentru că șeful meu mă va întreba la rândul lui și vreau să mă asigur că suntem de acord", „Nu-mi este clar dacă și când ar trebui să fac..."z „Părerea mea este că nu există niciun inconvenient semnificativ în a face acest lucru acum, în schimb, poate deveni destul de costisitor, dacă așteptăm, plus că o să întârziem" sau: „Sunt foarte dezamăgit că s-a întâmplat asta din nou, și această situație îmi creează destule inconveniente, deci este foarte important pentru mine să alocăm ceva timp pentru a analiza ce s-a

întâmplat și să găsim o modalitate de a reduce șansele ca acest lucru să revină în viitor." Chiar și un simplu: „Mă supără când se întâmplă așa" este de preferat unui tăios: „BINE! CUM SPUI TU!" Dacă vrei să-ți exprimi sentimentele, e bine de știut că atitudinea explicită invită la conversație, în timp ce o atitudine abruptă face trimitere către învinuire, pe care cealaltă persoană o va resimți în mod sigur, deteriorând astfel și mai mult relația.

2. *Anunță-l pe celălalt dacă îi vei răspunde cu întârziere — nu îl lăsa să aștepte.* Una dintre cele mai des întâlnite întreruperi de comunicare asociate e-mailului este întârzierea răspunsului. Una dintre părți trimite o întrebare. Persoana care o primește gândește: „Bună întrebare. Nu sunt sigur de răspuns. Va trebui să mă gândesc sau să întreb pe X și pe Y." Astfel, își amână răspunsul până când are unul plauzibil, lucru care duce adeseori la o întârziere mai mare decât era anticipat. între timp, persoana care așteaptă răspunsul este lăsată să interpreteze tăcerea, întrebându-se: „De ce nu-mi răspunde?" și făcându-și tot felul de gânduri: „Probabil că l-am supărat", „E evident că nu-i pasă" sau: „Mă evită" și poate chiar concluzionând: „Nu pot lucra cu o astfel de persoană." Acest tipar este previzibil și poate fi evitat. Dacă nu intenționezi să răspunzi imediat la e-mail, trimite un scurt mesaj în care să-i comunici celuilalt când preconizezi să-i răspunzi și motivele pentru care nu o poți face în acel moment. „Lasă-mă să mă consult cu Dan și revin cu un răspuns în câteva zile. Dacă nu primești nimic până marți, te rog să-mi reamintești. Mulțumesc!"

3. *la lucrurile pas cu pas.* Dacă ai dubii cu privire la tonul sau la intenția ultimului e-mail trimis de cineva, în loc să faci presupuneri, scrie-i un scurt mesaj pentru a verifica situația înainte de a da un răspuns ferm. „Nu-mi dau seama dacă ești supărat. Trebuia să-ți răspund mai devreme?" Clarifică neînțelegerea înainte de a răspunde într-un mod care ar putea amplifica problema.

4. *încearcă să afli care sunt reacțiile și gândurile celuilalt, precum și lucrurile pe care e posibil să le fi scăpat din vedere.* Dată fiind natura monologică a e-mailului, încearcă să-ți inviți interlocutorul la un dialog onest și la împărtășirea reacțiilor. Luând în serios posibilitatea să existe un aspect important pe care tu să nu îl cunoști și dând dovadă de o deschidere autentică față de modul de gândire al celeilalte persoane, o poți determina să împărtășească ceea ce-i transmite vocea ei interioară și poți contribui la corectarea din timp a neînțelegerilor sau a presupunerilor greșite.

La telefon:

Ca mijloc de comunicare în discuții dificile, telefonul este mai puțin periculos decât e-mailul, dar destul de nesigur. Deși transmite tonul vocii (un pas înainte față de e-mail, din acest punct de vedere), totuși telefonul nu surprinde expresiile feței. Acest lucru face ca înțelegerea emoțiilor și a sensurilor subtile să fie mai dificilă. II auzi pe celălalt plângându-se, dar nu vezi vulnerabilitatea și tristețea din ochii lui. Dacă discuți cu mama ta despre cum face față demenței degenerative a tatălui tău, e ușor să treci la soluționarea problemei („Trebuie să iei pe cineva să te ajute") sau la încurajări („Totul va fi bine!"). Este însă nevoie de un efort suplimentar pentru a fi empatic („Mamă, nici nu-mi pot imagina cât de grea a fost această situație pentru tine") și încurajator („Având în vedere prin ce treci, te descurci extraordinar; ești un model pentru mine!").

8. De ce îi sfătuiți pe oameni să-și „aducă sentimentele la locul de muncă?" Nu sunt terapeut și, în plus, deciziile de ordin profesional nu ar trebui să se bazeze pe merite?

în orice organizație este admisă exprimarea anumitor sentimente; unele însă ar trebui să rămână ascunse. Stresul, frustrarea, mândria, loialitatea și entuziasmul sunt, de cele mai multe

ori, o latură acceptată a culturii organizaționale. Dezamăgirea, îndoiala de sine, invidia și supărarea nu prea sunt tolerate, de aceea este mai puțin probabil ca ele să fie exprimate în mod direct.

Insă oricare ar fi regulile implicite, în numeroase organizații regula oficială rămâne următoarea: concentrează-te asupra a ceea ce ai de făcut și lasă-ți sentimentele deoparte! Ele ne distrag de la finalizarea proiectelor.

Totuși, ca ființe umane, *mi putem* să lăsăm, pur și simplu, sentimentele deoparte. Ele reprezintă o parte integrantă a modului în care funcționează creierul și corpul nostru. Așa că, atunci când citim e-mailuri, când luăm parte la ședințe sau când îi ascultăm pe ceilalți vorbind despre munca noastră, avem reacții emoționale. Surpriză, mânie, confuzie, sentimente de trădare, anxietate, teamă, indignare... și lista poate continua.

Astfel, contrar regulii oficiale, locul tău de muncă este deja invadat de sentimente. De fapt, am spune că a le ține departe de locul de muncă (dacă asta ar fi posibil) ar fi chiar un lucru rău. Faptul că oamenii vin la muncă, se luptă cu probleme aparent imposibil de rezolvat și găsesc soluții creative *se datorează* unor sentimente precum fermitatea, mândria, satisfacția, devotamentul și chiar anxietatea și frustrarea. Iar de cealaltă parte, nu sentimentele negative în sine sunt cele care ne distrag, reducându-ne productivitatea, ci incapacitatea de a le accepta și de a le gestiona într-un mod direct, eficient și onest.

Mai mult decât atât, o oarecare doză de emoție este necesară și în procesul de luare a deciziilor. Cei care au acces la propriile sentimente și nu prezintă leziuni cerebrale care îi împiedică să aibă atitudini emoționale întâmpină adeseori dificultăți în a lua decizii simple, precum planificarea unei întâlniri. Ei pot prezenta consecințele unor opțiuni contrastante, dar nu pot formula o preferință.[1]

Dat fiind că manifestăm atitudini afective și la locul de muncă, problema care se pune este cum anume le putem gestiona. Suntem deseori dominați de sentimente în timpul unei conversații — tonul

[1] Vezi Antonio R. Damasio, *Eroarea lui Descartes. Emoția, rațiunea și creierul uman,* Ed. Humanitas, București, 2005. *(n. ir.)*

ridicat, răspunsurile tăioase la e-mailuri sau denigrările voalate —, dar nu discutăm despre ele în mod explicit. Adesea traducem sentimentele prin argumente, acuzații sau, pur și simplu, prin tăcere și izolare. Atunci când traducem sau ignorăm afectele, nu reușim să abordăm în mod direct problema reală (sentimentele și cauzele acestora). Drept rezultat, oamenii ajung să se simtă prost tratați, relațiile de lucru devin încordate, moralul scade, iar sentimentele încep să stea *în calea* desfășurării activității.

De ce? Pentru că, până în momentul în care o chestiune devine subiectul unei discuții problematice, întâmpini, de obicei, cel puțin două probleme: situația sau neînțelegerea profesională reală (care este cea mai bună strategie, cine ar trebui să se ocupe de această chestiune sau cât ar trebui să plătim ținând seama că au fost făcute greșeli?) *și* modul în care s-au simțit tratați oamenii în conversațiile de până acum (ignorați, jigniți în public sau învinuiți pe nedrept).

E dificil să rezolvi problema profesională și să-ți continui treaba, dacă nu înțelegi și nu soluționezi conflictul. Acest lucru se poate rezuma la o simplă afirmație: „Sunt frustrat. Mi se pare că ne învârtim în cerc", „Sunt dezamăgit că nu am fost ales pentru acest proiect", „Nu-mi dau seama exact de ce întâmpinăm dificultăți în finalizarea acestei lucrări." Sau poate implica mai mult efort, analizarea percepțiilor asupra a ceea ce s-a întâmplat și înțelesul pe care îl au diferitele versiuni pentru oameni, ținând seama de experiențele trecute ale acestora.

Noi nu promovăm ideea unui loc de muncă în care toată lumea ar pierde vremea discutând despre fiecare emoție resimțită. Susținem doar că, adeseori, clarificarea sentimentelor și gestionarea acestora îți permite să pătrunzi mai rapid în esența problemei — și cu o mai mare șansă de a găsi o soluționare satisfăcătoare.

Nu este riscant să-ți împărtășești sentimentele la locul de muncă?

Poate fi, în funcție de ce anume, când și cum împărtășești. Dacă în spațiul tău cultural oamenii nu discută direct despre sentimentele lor, atunci este posibil ca încălcarea acestui tipar să

te facă să te simți inconfortabil. Uneori este menționat explicit că aducerea în discuție a sentimentelor este considerată un semn de slăbiciune, o lipsă de profesionalism sau o pierdere de timp.

Intr-o astfel de cultură, este important să folosești un limbaj acceptabil și să clarifici faptul că obiectivul oricărei discuții care implică sentimente este acela de a contribui la realizarea unui obiectiv profesional. Dacă o afirmație precum: „Mă simt rănit și subapreciat" nu ar fi prea bine primită, poți spune ceva de genul: „Aș vrea să găsesc o modalitate de a finaliza acest proiect mai repede în fiecare trimestru. Uneori părăsesc aceste ședințe simțindu-mă frustrat și îmi imaginez că și voi vă simțiți frustrați. Putem discuta despre motivele care stau la baza acestui fapt și despre cum anume am putea stabili o mai bună derulare a lucrurilor?"

Alte aspecte importante sunt reprezentate de timp, loc și context. Atunci când ai de-a face cu un termen-limită, probabil că nu este un moment potrivit pentru a începe o discuție despre felul în care te raportezi la munca ta. O întâlnire întâmplătoare pe hol nu reprezintă deloc un moment oportun pentru o astfe[1] de conversație. însă o ședință trimestrială de consiliere cu șefi tău poate fi o ocazie potrivită.

în cele din urmă, *modul* în care ridici problema sentimentele[1] este esențial. Discutând despre emoții și *Idsându-te* copleșit de ele — plânsetele, țipetele, bosumflarea, datul ochilor peste cap sau bătutul din picior —, vei ajunge, de cele mai multe ori, să pari slab, ca neavând niciun control sau lipsit de profesionalism.[1]

în funcție de *ceea ce* împărtășești, anumite sentimente pot fi mai puțin riscante decât altele. Exprimarea aprecierii sincere

[1] Trebuie să admitem totuși că, în anumite contexte, plânsul nu numai că este normal, ci e chiar un lucru bun. Nu este neobișnuit, de exemplu, ca fotbaliștii să plângă atunci când își anunță retragerea. Acest lucru este văzut drept sincer și uman. Astfel, și la locul de muncă, suferința sau alte emoții copleșitoare, fie ele de natură personală ori profesională, pot duce la lacrimi care determină apropierea dintre doi oameni sau permit unei persoane să-i ofere un sprijin important alteia. însă contextul este important. Este mai puțin bine, de exemplu, să plângi pentru că avocatul aflat de cealaltă parte a mesei „este răutăcios", *(n. a.)*

pentru munca subordonaților sau a colegilor tăi este rareori respinsă. împărtășirea entuziasmului pentru un nou proiect sau a mândriei pentru o treabă bine făcută este aproape întotdeauna binevenită. Chiar și recunoașterea faptului că ești nesigur în legătură cu rolul tău sau cu obiectivul activității tale, neliniștit cu privire la potențialul impact al unei decizii asupra colegilor tăi sau curios în legătură cu perspectivele celorlalți poate fi interpretat drept o invitație la soluționarea constructivă a problemei.

împărtășirea acestor tipuri de sentimente poate fi o modalitate cu riscuri reduse de a începe să schimbi modul în care tu și colegii tăi interacționați unii cu ceilalți. Exemplul tău îi poate încuraja și pe alții să facă la fel, iar tu vei fi influențat colțul restrâns al echipei tale din ampla cultură corporatistă. Până la urmă, o „cultură corporatistă" este alcătuită, de fapt, din mai multe relații individuale, iar fiecare relație pe care reușești să o transformi îmbunătățește cultura globală.

Nu ar trebui ca deciziile de afaceri sa fie luate
„în mod rațional", pe baza meritelor?
La ce bun să discuți despre sentimente?

Oamenii se tem adesea că, aducând sentimentele în discuție, ar putea ajunge să ia decizii proaste. Iar acest lucru se poate într-adevăr întâmpla, dacă nu ești atent.

Să ne gândim la cei de la NASA și la inginerii de la Morton Thiokol, în anul 1986, când au fost puși în situația de a hotărî dacă, pe o vreme nefavorabilă, puteau lansa în condiții de siguranță naveta spațială Challenger. în cadrul unei teleconferințe, inginerii de la Morton Thiokol i-au informat inițial pe cei de la NASA că, după estimările lor, nu era o manevră sigură. în discuția ce a urmat, despre datele referitoare la siguranță, un membru de vârf al echipei NASA a spus că va respecta decizia Morton Thiokol, dar că era „scandalizat" de interpretarea datelor realizată de aceștia și de faptul că informațiile despre vremea rece au fost transmise atât de târziu. Cuvântul în sine — „scandalizat" —, atât de puternic și de visceral, pare să fi jucat un rol important în ultima schimbare a deciziei celor de la Morton Thiokol, desi

ca observatori obiectivi, știm că descrierea stării emoționale a unei persoane nu are nicio legătură cu gradul de siguranță a unei lansări.[1]

Cu toate acestea, *neaducerea în discuție* a sentimentelor poate determina, de asemenea, luarea unor decizii proaste. Admiterea faptului că sentimentele sunt implicite — oferind posibilitatea de a discuta despre ele — le poziționează pe acestea în mod corespunzător, ca pe un factor ce trebuie luat în considerare atunci când sunt evaluate meritele.

Preferințele unui client în ceea ce privește personalul, de exemplu, merită să fie cunoscute și înțelese înainte de a decide cu privire la o schimbare. Identificarea preocupărilor și a temerilor unor persoane cu privire la modul în care o eventuală reorganizare le-ar putea afecta propria carieră poate facilita o soluționare ingenioasă a problemei sau o simplă clarificare menită să reducă semnificativ rezistența întâmpinată. Sau poate determina efecte pe termen mai lung ale inițiativei, putând ajuta la evitarea consecințelor nedorite. Dacă, de exemplu, angajații se simt penalizați pentru că-și asumă riscuri, iar astfel de penalizări afectează moralul și capacitatea de a-și asuma riscuri în viitor, conducerea trebuie să fie capabilă să abordeze această problemă într-o discuție. Dacă angajații sunt reduși la tăcere și nu le este permis să discute despre faptul că se simt tratați incorect, conducerea nu va ști că sistemul actual descurajează exact comportamentul pe care aceasta dorește să-l promoveze.

în astfel de cazuri, e posibil ca prezența sentimentului în sine să nu reprezinte un motiv pentru a lua o anumită decizie, însă poate indica un motiv îndreptățit pentru a lua în considerare și ale abordări. Acesta ar trebui analizat și urmărit. De exemplu, în conversația despre lansarea navetei Challenger, cei de la Morton Thiokol ar fi putut răspunde termenului „scandalizat"

[1] Decizia de lansare a provocat un dezastru, odată cu explozia navetei la 73 de secunde de la ridicarea de la sol. Această versiune este preluată din transcrierea deciziei, așa cum a fost recreată aceasta de comisie pentru a stabili ce s-a întâmplat, *(n. a.)*

nu schimbându-și recomandarea, ci validând îngrijorarea și solicitând mai multe informații: „in ceea ce privește momentul în care v-am informat, *a fost,* într-adevăr, tardiv, iar acest lucru pune o presiune uriașă pe noi toți. Tocmai am aflat care e temperatura preconizată la lansare, fiind mai redusă ca niciodată, însă îngrijorările noastre s-au sedimentat de-a lungul timpului. Ar trebui ca de acum înainte să analizăm procesul de comunicare a acestor informații și să ne asigurăm că nu se va mai întâmpla acest lucru. In ceea ce privește interpretarea pe care am dat-o noi informațiilor, spuneți-ne mai multe despre aspectele care vi se par problematice sau de ce interpretați voi datele în mod diferit/' Și, desigur, inginerul NASA ar putea face la fel: „Vă înțeleg preocuparea și sunt conștient de faptul că voi aveți acces la date mult mai ușor decât noi, dar mă îngrijorează ideea că datele par mult mai puțin clare pentru noi. Mă întreb ce anume vedeți voi, iar nouă ne scapă din vedere. De ce nu ne împărtășiți din nou raționamentul vostru pas cu pas?" Emoția face parte din discuție, dar simpla prezență a unei emoții puternice nu ar trebui să influențeze decizia în sine.

Un motiv poate și mai important de a ține cont de sentimente într-o conversație profesională este chiar acela că sentimentele *nu* trebuie să ajungă să copleșească gândirea oamenilor. Ascultarea, înțelegerea și empatia celorlalți ajută la disiparea sentimentelor puternice, la calmare și la o deschidere către noi perspective.

De exemplu, dacă un angajat nu este promovat, este foarte probabil ca acesta să se simtă dezamăgit și rănit, indiferent de situație. Insă, dacă nu poate discuta cu tine despre reacțiile sale, s-ar putea simți, de asemenea, trădat, neapreciat, nemulțumit și ignorat. Apoi, este foarte posibil să înceapă să facă presupoziții în ceea ce te privește — cum ar fi, poate, să spună că ești o persoană pentru care e dificil să lucrezi sau că nu îl placi și practici favoritismele. Dacă, dimpotrivă, îl faci să-și exprime sentimentele și îi arăți că îți pasă de reacția lui, este mult mai probabil ca acesta să fie capabil să-ți accepte raționamentul ce stă la baza deciziei de a nu-1 promova și să colaboreze cu tine pentru a-și îmbunătăți rezultatele. Ascultarea celuilalt și încercarea sinceră de a-1 înțelege ajută relațiile și moralul, chiar dacă nu îți schimbă

decizia. Și, desigur, este posibil ca în timpul conversației să afli ceva care ți-ar putea schimba perspectiva.

In afara disconfortului creat de aducerea în discuție a sentimentelor, principalul motiv pentru care ne temem să ne deschidem sufletul, în contexte profesionale sau personale, este frica instinctivă că singura modalitate de a gestiona sentimentele este aceea de a-i oferi celeilalte persoane ceea ce dorește — că, de exemplu, singurul mod de a „tempera" mânia angajatului este acela de a-l promova.

Dar desigur că nu este așa. Cheia către o bună gestionare a sentimentelor este aceea de a separa acceptarea lor de procesul decizional și de a renunța la responsabilitatea de a-l împăca pe celălalt. Este bine să fii explicit în ceea ce privește intențiile tale: „Aș vrea să discutăm despre ce simte și gândește fiecare dintre noi în legătură cu această situație, astfel încât să am cât mai multe informații pentru luarea acestei decizii. Desigur, la sfârșit, voi fi nevoit să hotărăsc pe baza evaluării mele cu privire la rezultatele muncii tale, a criteriilor de selecție pentru respectivul post și a propriei păreri în legătură cu ce este cel mai bine pentru companie." Acest lucru îți permite să asculți și să înțelegi cât de dezamăgit și de furios este angajatul tău *și,* cu toate acestea, să decizi pe baza meritelor sale dacă este sau nu cazul să îl promovezi.

9. Cine are timp pentru toate acestea în viața de zi cu zi?

Nimeni.

Nimeni nu vrea să piardă timpul încercând din răsputeri să înțeleagă de ce unii nu sunt de acord cu soluția sa strategică (evident) genială. Nimfeni nu vrea să-și aloce un ceas dintr-o după-amiază pentru a se ocupa de un coleg dificil sau, mai rău, de două persoane dificile care nu se pot înțelege și distrug capacitatea echipei de a funcționa eficient sau șansa tuturor de a se bucura de vacanță.

Până la urmă, ai date de analizat, prezentări de făcut, experimente de dus la capăt, e-mailuri la care să răspunzi și copii de luat de la școală. Toate acestea sunt sarcini presante, care pot fi îndeplinite cu ușurință. In schimb, abordarea unei discuții problematice nu este la fel de tentantă. Energia emoțională implicată într-o asemenea discuție o face să devină epuizantă și nu există nicio garanție pentru obținerea unui rezultat bun. Nu este deloc de mirare că, pe termen scurt, alegem să ne îndreptăm atenția asupra unor sarcini mai puțin dezagreabile și să evităm vâltoarea unei conversații.

însă este o alegere greșită. Ne imaginăm că alegerea arată astfel. Ar trebui să:

- pierd timp cu această discuție problematică? *sau*
- să-mi conserv timpul, să evit bătaia de cap și să aștept ca problema să dispară ca prin minune?

Dacă lucrurile s-ar reduce la aceste opțiuni, ei bine, nici nu ar mai fi nevoie de această carte. Iată însă o evaluare mai realistă a alegerii.

Deja consumi timp și energie gândindu-te permanent la acest lucru. Conflictele nesoluționate privind relațiile tale personale și profesionale îți răpesc energia și atenția în moduri imperceptibile, de care adesea nici nu ești conștient. La toate acestea ar trebui să adăugăm timpul pe care îl petrecem fierbând în sinea noastră, plângându-ne în fața colegilor și a partenerilor de viață, proiectând o cale de evitare a discuției, stând cu ochii pironiți în tavan și gândindu-ne la ce anume *ar trebui* să-i spunem persoanei vizate, căutând pe internet informații despre tulburările acesteia de personalitate, pentru a ne susține cazul.

Modul în care ne petrecem timpul poate înrăutăți lucrurile. Discuția cu un alt coleg ne oferă posibilitatea de a ne exprima frustrarea, însă poate să ne elibereze de nevoia pe care o simțim, de a aborda problema în mod direct. Iar acum, colegul este

implicat fără să vrea în conflict, fie pentru că am reușit să-i transmitem percepția noastră negativă, fie pentru că primește informații din ambele părți și este prins la mijloc. Plângându-ne unui prieten sau partenerului de viață nu facem adesea decât să ne întărim versiunea deja unilaterală cu privire la motivele pentru care cealaltă persoană este „imposibilă", iar noi, victime inocente. Chiar dacă respectivul prieten poate să-și dea seama care este contribuția noastră la înrăutățirea situației, rareori îi dăm acestuia șansa de a ne provoca — de a ne ajuta să înțelegem perspectiva celuilalt și propria contribuție la problemă. în schimb, după destăinuire, plecăm convinși că prietenul este de partea noastră, fapt ce reprezintă o justificare în plus pentru indignarea noastră perfect îndreptățită. Și atunci este posibil să facem o serie de acuzații și de afirmații distorsionate, în cazul în care ne hotărâm să purtăm conversația.

Mai bine canalizează-ți energia în direcții utile și eficiente. Dat fiind că ajungem să ne gândim permanent la această problemă, am putea, la fel de bine, să folosim acest timp și această energie în moduri care să ne ajute, mai degrabă decât să ne facă rău. în loc să ne vărsăm amarul față de terțe persoane și (implicit) să le cerem acestora să fie de acord cu noi, de ce să nu le cerem sfatul? Prietenii și colegii ne pot ajuta să înțelegem perspectiva celuilalt, să înțelegem în ce constă propria contribuție la problemă și să ne gândim la intențiile celeilalte părți sau la aspectele legate de identitate care ne fac să reacționăm exagerat. Aceștia ne pot ajuta să analizăm esența problemei, modul în care ne-am putea împărtăși viziunea asupra celor întâmplate și ce anume am putea întreba pentru a înțelege mai bine punctul de vedere al celeilalte persoane.

Dacă te obișnuiești să folosești lista pregătitoare de verificare din această carte și să o adaptezi la stilul și obiceiurile tale, vei reuși să parcurgi etapa de pregătire mai rapid și meii eficient. Apoi poți să analizezi lista dimineața, în drum spre birou sau în timp ce întrerupi o teleconferință pentru câteva minute. în felul acesta îți vei folosi timpul pentru a învăța să accepți o anumită

situație și pentru a gândi o strategie, mai degrabă decât pentru a te cufunda în deznădejde.

Alocă acum șapte minute,
pentru a economisi șapte ore mai târziu

Ne temem că cititorii au uneori impresia că ceea ce le propunem este să abordeze orice conversație care îi vizează și că fiecare dintre ele ar trebui să presupună un efort continuu, poate chiar nesfârșit. Să lămurim lucrurile: viața e prea scurtă și nimeni nu are energia emoțională necesară pentru așa ceva.

De fapt, noi pornim de la presupunerea că multe dintre aceste conversații pot fi derulate rapid. Cu cât abordezi mai din timp o problemă, observi o neînțelegere sau pui o întrebare pentru a clarifica intențiile celuilalt, cu atât mai repede vei lămuri situația și vei trece mai departe. Cu cât lași mai mult situația să treneze, cu atât problema se agravează. Așadar, alocând acum șapte minute pentru a înțelege de ce tu și clientul tău păreți să aveți așteptări diferite în legătură cu obiectivele unui proiect, vei scăpa de șapte ore (sau șapte luni) de confuzie, frustrare și consecințe nedorite.

Și cu cât îți dezvolți mai mult abilitatea privind *modul* în care abordezi o anumită problemă, cu atât mai eficientă și mai utilă va fi conversația. întrebând un furnizor care este motivul pentru care comanda ta pune probleme, în loc să insiști asupra faptului că trebuie onorată, te ajută să înțelegi refuzul furnizorului și vă situează de aceeași parte în rezolvarea problemei. Eviți să te certi pe această temă timp de zece minute, să închizi supărat telefonul, pentru ca apoi să pierzi și mai mult timp pentru a da alte telefoane către șeful lui, șeful tău sau către alți furnizori.

în fine, după cum spune colegul nostru, Stevenson Carlebach, timpul pe care îl petrecem purtând conversații inutile în raport cu cel alocat discuțiilor dificile este asemenea diferenței dintre anii umani și cei canini. Putem avea senzația că durata conversației este de șapte ori mai mare decât este în realitate, însă acest lucru nu este adevărat. De fapt, unii dintre cei cu care am colaborat au început să-și schimbe percepția interioară asupra

timpului alocat acestor discuții. După o discuție dificilă purtată telefonic, care pare să fi durat o eternitate, interlocutorii privesc afișajul telefonului după ce închid și notează cu exactitate cât a durat respectivul apel. Concluzia e aceeași de fiecare dată, și anume că apelul care a durat „o eternitate" nu a fost, de fapt, mai lung de câteva minute — și a abordat probleme concrete.

Asta înseamnă un timp bine folosit.

10. Discuția privind identitatea mea continuă să se împotmolească în „fie-sau": sunt perfect sau sunt lamentabil. Am senzația că nu pot trece peste acest impas. Ce să fac?

Haideți să începem cu un exemplu.

Cazul lui Antonio

„Atunci când sunt criticat, fie că acest lucru se întâmplă la serviciu sau acasă, am tendința de a reacționa criticând și eu, la rândul meu. Situația se agravează sau cealaltă persoană se retrage. Partea tristă este că acest lucru se întâmplă chiar și atunci când știu că feedbackul este corect! Decid mereu ca în viitor să răspund cu un simplu: «E bine de știut, o să fac eforturi în acest sens» sau: «Mulțumesc, hai să discutăm despre asta», însă atunci când sunt pus în fața faptului împlinit repet același tipar, ca și cum nu m-aș fi gândit niciodată la altă soluție. Știu că toate aceste lucruri îmi strică relațiile, dar am senzația că nu sunt în stare să mă schimb."

Reflectând la problemă, Antonio a ajuns să realizeze că acest comportament izvorăște din convingerea că o persoană bună și apreciată nu îi dezamăgește pe ceilalți. El se teme că, dacă *într-adevtir* dezamăgește pe cineva, va fi respins sau chiar renegat. Și, poate și mai important, se teme că nu va mai putea să trăiască în pace cu sine însuși: „Un lucru știu despre mine — că nu vreau să-i rănesc pe ceilalți și să-i dezamăgesc." Pentru a evita să se simtă exagerat de vinovat sau de rușinat, Antonio consideră,

cel puțin pe moment, că respectiva critică *trebuie* să fie greșită sau rău intenționată. Nervos fiind, el încearcă să demonstreze că situația a fost, de fapt, rezultatul greșelilor comise de *alte* persoane, în special de cea care deschide discuția.

Mai târziu, când emoțiile se potolesc, Antonio își poate da seama cât de nesigur și de provocator pare răspunsul său, însă nu poate realiza ce anume se întâmplă *atunci* și nici nu se poate gândi la ce altceva ar putea face. La nivel intelectual, el înțelege că până și oamenii buni, competenți și aprecia ți au uneori o zi proastă, iau o decizie neinspirată sau egoistă ori sunt, pur și simplu, nesăbuiți. La nivel emoțional însă, în acel moment, el nu simte că are dreptul să fie mai puțin decât perfect. Sufletul îi este copleșit de teamă și disperare, iar instinctele preiau controlul.

Cu toții cunoaștem această frustrare.

De ce este atât de dificil să schimbăm astfel de comportamente și presupunerile cu privire la noi înșine și la relațiile noastre, care stau la baza lor? Este ceva de făcut în această privință?

Cum ne formăm identitatea

Identitățile se dezvoltă pe baza interacțiunii complexe dintre structura noastră genetică[1], experiențele de viață și ceea ce *alegem* să facem din acele experiențe (cu alte cuvinte, povestea pe care o spunem). Nu ne putem schimba structura genetică (deși o nouă disciplină, nemoplasticitatea, reconsideră această presupunere) și nici experiențele trecute. Ne putem schimba însă povestea referitoare la aceste experiențe.

Copii fiind, pornim de la premisa să merităm tot ceea ce primim de la părinții noștri — bune sau rele — și construim o poveste pentru a explica *de ce* merităm acele lucruri. „Am fost plesnit pentru că sunt rău." „Părinții mei mă iubesc pentru că

[1] Iată, de exemplu, abordarea lui Jerome Kagan, care susține că intensitatea răspunsului de tresărire al unui copil reprezintă un indiciu important asupra felului de a fi al respectivei persoane în viitor: aventuroasă sau retrasă, extrovertită sau timidă. *The Long Shadow of Temperament*, de Jerome Kagan și Nancy Snidman, Belknap Press, 2004. (n. *a.)*

sunt adorabilă/' „Sunt apreciat pentru că sunt mereu amabil cu sora mea."

Chiar înainte de a rosti primele cuvinte, începem să conturăm imagini despre noi înșine *în legătură* cu ceilalți.[1] De exemplu, fiind copilul mijlociu dintr-o familie zguduită de conflicte, una dintre colegele noastre a observat că era răsplătită pentru atitudinea ei împăciuitoare. Imaginea ei despre sine era de „fată rațională, care nu-și pierde niciodată cumpătul". Ca adult, este foarte prețuită de prietenii care apreciază abordarea ei echilibrată în situații stresante, însă întâmpină dificultăți în a susține ceea ce-și dorește cu adevărat ori în a exprima emoții puternice. Se percepe ca fiind o persoană care atenuează și rezolvă conflictul, iar nu ca una care îl creează.

Aceste imagini privind propria identitate pot lua naștere din experiențele și relațiile noastre de zi cu zi, dar și din evenimente traumatice, care ne-au schimbat viața. Antonio, ai cărui părinți au divorțat pe când avea cinci ani, a crezut că el a fost cauza despărțirii lor. Lecția învățată de el a fost: „Tatăl meu a plecat pentru că am fost rău. N-o să mai fiu niciodată rău." Acest lucru ne ajută să înțelegem de ce este atât de grav pentru Antonio să simtă că e altfel decât perfect. Altcineva, desigur, ar putea învăța o lecție diferită din respectivul divorț: „Nu ajută la nimic să fii un om bun. Oamenii te părăsesc, deci nu te baza pe ei." O astfel de abordare ar putea contribui la definirea unei identități de persoană independentă sau, dimpotrivă, de victimă.

Pe măsură ce viața continuă să-i ofere lui Antonio noi experiențe, el va încerca — precum noi toți — să le interpreteze într-un mod compatibil cu felul în care se percepe pe sine. Dacă primește un feedback negativ, acest lucru amenință un pilon-cheie al identității sale: „N-o să mai fiu niciodată rău." Dacă acest pilon este distrus, nu-i mai rămâne nimic pe care să se sprijine. Pentru a se proteja, el răbufnește: „Nu sunt eu de vină! N-aș avea cum să fiu!"

---

[1] Vezi, de exemplu, *Inside the Family,* de David Kantor și William Lehr, Meredith Winter Press, 2003. *(n. a.)*

Deși Antonio recunoaște acum dezavantajele acestui aspect din autodefinirea sa, încercarea de a-l schimba rămâne în continuare o mare provocare. Este un lucru familiar, adânc întipărit, aproape inconștient — iar alternativele par neclare și înspăimântătoare. Deși nu este complet conștient de acest lucru, Antonio întrevede două posibilități: să păstreze pilonul (negare) sau să lase lucrurile să se prăbușească (exagerare).

Care-arfi soluția?

Așa cum spuneam în capitolul șase, este util să punem în evidență această dilemă, să recunoaștem presupunerile nerealiste de tipul „totul sau nimic" și să ne transformăm așteptările despre sine în ceva mai realist. Dar dacă, la fel ca în cazul lui Antonio, acest lucru nu este suficient, pentru că nu durează?

Esența dificultății rezidă în faptul că, deși Antonio recunoaște aspectele problematice ale identității sale și consecințele ce decurg din acestea, nu a descoperit, cu adevărat, o cale de a se accepta pe sine drept o persoană care i-ar putea dezamăgi pe ceilalți. Există câteva lucruri de făcut pentru a aborda o astfel de provocare.

Analizează rădăcinile problemelor tale de identitate și reevahiează-le. Este adesea util să analizăm unde și cum am învățat să fim ceea ce suntem. în afară de divorțul părinților, Antonio reflectează și asupra altor două amintiri importante care i-au conturat, cel mai probabil, identitatea. Una dintre ele se referă la momentul în care fratele său mai mare, Hector, a luat note atât de proaste, încât a fost forțat să se retragă de la școala parohială. Antonio și-a auzit tatăl exprimându-și dezamăgirea și etichetându-l pe fratele său drept un „ratat" și și-a auzit fratele plângând în fiecare seară înainte să adoarmă, zile de-a rândul. Cealaltă amintire este legată de momentul în care Antonio a câștigat un premiu școlar pentru o lucrare pe care a scris-o în clasa a cincea. Antonio a fost surprins și rănit atunci când singura reacție pe care a primit-o din partea propriilor părinți a fost: „Bună treabă, Antonio." Din aceste două experiențe,

Antonio a tras concluzia că dragostea depinde de succes și că nici măcar performanța adevărată nu este de ajuns pentru a o obține.

Imaginează-ți șocul lui Antonio ani mai târziu, atunci când și-a întrebat mama despre reacția pe care au avut-o ea și tatăl Iui când au aflat că luase un premiu: „Eram atât de mândri de tine! Nimeni din familia noastră nu avusese vreodată un asemenea succes școlar. însă am încercat să nu acordăm o prea mare importanță succesului tău, pentru că psihologul școlii ne-a spus că, atunci când copiilor talentați li se oferă o prea mare apreciere, aceștia pot înțelege că sunt iubiți numai pentru realizările lor." în ceea ce privește reacția tatălui referitoare la fratele său, lucrurile erau mai complicate. Tatăl și-a mărturisit mai târziu regretul pentru comportamentul dur pe care l-a avut: „Pur și simplu, nu voiam să-1 văd pe Hector făcând aceleași greșeli pe care le-am făcut și eu în viață", s-a confesat el.

Așadar, dragostea nu era atât de condiționată pe cât credea Antonio, era doar exprimată în moduri pe care el nu le înțe legea. Antonio a trăit cu constrângerile impuse de regulile c privire la funcționarea relațiilor, pe care le-a învățat în copilării Conștientizând acest lucru și descoperind diferite modalități de a interpreta amintirile-cheie, el a reușit să-și diminueze tulburările de identitate.

Fratele lui Antonio s-a confruntat cu o altă provocare. Interiorizând concluzia tatălui său, conform căreia era un „ratat", Hector a refuzat să candideze pentru diverse posturi de conducere la locul de muncă sau le-a refuzat sistematic atunci când i-au fost propuse. în timp, a înțeles că problemele cu care s-a confruntat la școală au fost cauzate pe de o parte de dislexie, iar pe de altă parte de obișnuința de a învăța ce necesita înțelegerea imaginii de ansamblu înainte ca detaliile să aibă sens. însă, la un anumit nivel, Hector încă se vedea în postura aceluiași adolescent de cincisprezece ani care „eșuase" în mod lamentabil. Drept rezultat, s-a hotărât să nu se mai pună niciodată într-o asemenea situație și să nu mai creadă despre sine că este o persoană demnă de a i se acorda o responsabilitate.

Colegii, care l-au văzut pe Hector atât de serios și de înțelept și care-i cereau adesea sfatul, nu puteau să-i înțeleagă reticența. Răspunsul a venit doar atunci când Hector și-a deschis inima în fața unui prieten apropiat care dorea ca acesta să se alăture unui grup de conducere din cadrul comunității. „Hector, a spus prietenul, realizezi că încă mai ești acel adolescent de cincisprezece ani, nu? Ce anume i-ai spune *tu* unui copil de cincisprezece ani aflat în situația ta? I-ai spune că e condamnat să eșueze pe veci? Sau i-ai spune că ar trebui să învețe din acea experiență și să facă lucrurile mai bine data viitoare? Nu mai ai nimic în comun cu adolescentul care erai atunci/[7] Cu ajutorul acestui imbold, Hector a reușit să se privească din nou ca pe bărbatul în care s-a transformat acel copil. Apoi, cu o oarecare mirare și mândrie, dar și cu emoții, a început să ocupe posturile de conducere care îi erau propuse. Cu fiecare succes, încrederea lui Hector a crescut, iar băiatul temător a dispărut.

Insă nu a fost ușor. Unii dintre noi sunt abuzați fizic sau emoțional de părinți, de profesori, de colegi ori de vecini, iar .mpactul unor astfel de evenimente asupra identității pot lăsa urme adânci. In special în caz de traume pot apărea schimbări de ordin psihologic care ne reprimă capacitatea de a spune o versiune mai încurajatoare sau mai optimistă despre ceea ce se întâmplă.

Și chiar și atunci când nu suferim traume, posibilitățile nu sunt infinite; există limite în ceea ce privește modul în care putem reinterpreta experiențele. Dacă ai avut puțini prieteni în liceu, nu are nicio logică să te lauzi, ani mai târziu, că ai fost, de fapt, domnul Popularitate. Dacă ai luat note foarte proaste la școală, nu-ți va fi util să-ți „amintești[77] că ai absolvit cu merite.

A căpăta controlul asupra propriei experiențe de viață nu înseamnă a inventa lucruri; înseamnă a privi dincolo de etichetele simpliste pe care ni le atribuim noi înșine, a pune evenimentele în contextul firesc și, dacă este necesar, a deplânge faptul că lucrurile s-au întâmplat așa cum s-au întâmplat. Dacă decizi că notele proaste luate la școală denotă că ești „prost[77], să știi că faci o generalizare nefondată și deloc utilă. în mod similar și, poate,

surprinzător, eticheta de „deștept" îi determină pe unii oameni să se teamă de riscuri și să devină rapid frustrați atunci când au de rezolvat probleme. Astfel de oameni se tem că la fiecare nouă provocare reputația lor este în joc. în realitate, cu toții suntem deopotrivă sclipitori și începeți, puternici și slabi, motivați și leneși în nenumărate feluri pe parcursul vieții, astfel încât generalizările nu sunt fidele realității.

Nici lecțiile „potrivite" pe care trebuie să le învățăm din experiența noastră nu sunt, în mod automat, evidente. Un om ar putea atribui faptul că are o căsnicie solidă lecțiilor de viață tim-purii pe care le-a primit în timpul unei copilării tumultuoase din punct de vedere emoțional, în timp ce altul ar putea să considere că relațiile sale disfuncționale sunt un rezultat inevitabil al unei asemenea situații dificile.

In cazul lui Antonio, reflecțiile l-au ajutat să fie mai puțin înverșunat într-o identitate de tipul „fie-fie", reducând astfel panica pe care o resimțea în mod obișnuit atunci când se confrunta cu perspectiva de a-i dezamăgi pe ceilalți. în această atmosferă mai calmă, el este într-o oarecare măsură mai capabil să-și amintească soluțiile alternative pe care ar dori să le încerce. Și, cu fiecare experiență pozitivă, efortul de a reuși devine mai mic.

Fii adeptul experiențelor pozitive. Dincolo de reinterpreta- rea experiențelor trecute, poți, de asemenea, să creezi noi experiențe care să-ți ofere un sprijin benefic pentru a te comporta și a te vedea pe tine însuți în moduri diferite. Acest lucru poate însemna să te comporți ca și cum ceva ar fi adevărat chiar și atunci când nu ești convins că așa stau lucrurile, doar pentru a vedea ce se întâmplă. Antonio ar putea *căuta* să obțină un feedback negativ de la colegii săi, stabilind mental că este o persoană „care se pricepe de minune să învețe din feedbackul primit". El știe că acest lucru nu îl caracterizează, însă, ca un experiment, ar putea să se comporte *ca și cum* l-ar caracteriza. Iar dacă ascultă și depune efortul necesar, acest lucru se va adeveri, cel puțin de

această dată — moment în care Antonio va avea o experiență pozitivă pe care să-și clădească evoluția, una fabricată, dar reală.

Cere ajutor pentru a stimula și a consolida noi comportamente. Atunci când suntem sub influența stresului, este foarte probabil să cădem din nou în capcana vechilor moduri de acțiune. Circuitele neuronale sunt mult prea bine bătătorite. Fără ajutor din exterior, nu ne vom da seama și nu vom fi capabili să spargem aceste tipare înrădăcinate adânc în noi. Pentru a lupta împotriva lor, este, adesea, util să cerem ajutorul unui prieten sau al unui coleg. Antonio a cerut ajutorul a două persoane apropiate: „încerc să învăț cum să accept feedback. Nu mi se pare ușor și nici nu mi-e la îndemână să fac asta, dar mă puteți ajuta spunându-mi când devin defensiv. Vă dau permisiunea de a mă îndruma în acest sens, de a fi direcți. în același timp, vă rog să aveți răbdare. Cu siguranță, voi claca, iar atunci când o s-o fac, vă rog să nu uitați că mă străduiesc cât pot de mult."

Empatizezi, pe cât posibil, și cu tine. Cu toții ne-am interpretat experiențele pe cât de bine am putut — adesea cu foarte puțină îndrumare — și am făcut alegeri care s-au dovedit a fi sau nu cele potrivite.

Viața nu e ușoară. Dar un strop de empatie ajută întotdeauna.

Acceptarea identității noastre pe de-a-ntregul — cu greșelile, eșecurile și defectele noastre, cu momentele de slăbiciune, de egoism și de prostie — și capacitatea de a ne ierta pentru toate acestea reprezintă pași esențiali în vederea restabilirii echilibrului în prezent și a asigurării dezvoltării în viitor. Pentru unii, acest sentiment de iubire profundă de sine apare cât ai clipi; pentru cei mai mul ți dintre noi, este o provocare permanentă ce presupune mici ajustări și reamintiri zilnice. Nu este vorba de a ne căuta scuze sau de a arunca responsabilitatea pe umerii altcuiva. Este vorba despre simpla intenție de a accepta și de a ne păsa de ceea ce *suntem.*

Dacă nu suntem mulțumiți de noi, atunci ne putem cere scuze, putem plânge și putem încerca să evoluăm mai bine începând de acum.

* * *

Un gând de final.

Suntem abordați adesea de cititori care se plâng de cât este de dificil copilul/fratele/șeful/partenerul lor de afaceri. Cu toții par nerăbdători să obțină ajutor. Noi le adresăm câteva întrebări și propunem câteva sugestii, dar fiecare dintre ele este refuzată rapid: „Am încercat deja asta", „Nu", „Nu va funcționa."

Abia cu câțiva ani în urmă am înțeles că, de fapt, ei nu ne cereau sfatul; ne cereau permisiunea de a renunța la luptă. „Sunt epuizat. M-am săturat. E în regulă dacă renunț?" Așa că am început să le dăm un răspuns diferit: „Se pare că ai făcut tot posibilul, că ai încercat cam tot ce se putea încerca."

Oamenii *au adorat* acest răspuns; multi dintre ei și-au ascuns cu greu bucuria. Aproape că putem auzi conversația pe care o vor purta atunci când vor ajunge acasă: „Dragul meu, am fost la acea conferință și iată ce mi-a zis specialistul: mama ta este *oficiat imposibilă!"*

Gestionarea discuțiilor problematice este adesea dificilă și descurajantă — mai ales atunci când nu ți se pare că deschiderea este reciprocă ori că disponibilitatea ta de a-ți asuma contribuțiile Ia problemă este apreciată. în multe cazuri, lupți să ieși din tipare înrădăcinate adânc și să treci peste ani întregi de divergențe. Dacă va veni schimbarea, să știi că nu se va petrece prea repede.

Apoi, după luni de încercări și de momente în care te-ai simțit respins, observi o ușoară reacție; ceva se schimbă până la urmă. Vei primi un comentariu apreciativ despre vacanță sau, cel puțin, un mesaj vocal mai puțin irascibil. Vei observa licăriri de căldură sau faptul că tendința obișnuită către dispută este lăsată la o parte.

Dacă simți că aceste gesturi contează cu adevărat și dacă poți negocia cu tine însuți să ai răbdare, atunci aceste mici schimbări inițiale pot fi suficiente pentru a te susține.

Intenția noastră nu este însă aceea de a-ți sugera că ar trebui să te dai permanent cu capul de pereți sau să rămâi pe termen nedefinit într-o relație care îți distruge respectul de sine. S-ar putea să faci oarecare progrese cu șeful cel paranoic, dar familia ta suferă în continuare din cauza groazei tale de ziua de luni, care devine din ce în ce mai apăsătoare. Dai dovadă de empatie față de sora ta, însă dependența ei continuă să-ți afecteze profund căsnicia. Ai făcut tot ce ți-a stat în putință. Și degeaba.

Cu toții avem dreptul de a renunța la luptă.

Așa cum am mai spus, nu îi poți schimba pe ceilalți. Atunci când, în cele din urmă, renunți la ideea că stă în puterea ta să-i schimbi pe ceilalți, renunți la ceva ce nu ai deținut, de fapt, niciodată — controlul. Dacă o persoană nu este dispusă să-și analizeze propria contribuție la o problemă sau să-și asume responsabilitatea pentru impactul pe care îl au acțiunile sale, nu o poți forța să facă acest lucru. Tot ce poți face este să te uiți atent la tine însuți, să fii deschis, spre a vedea lucrurile în mod diferit, să-ți modifici propria contribuție la problemă și să fii cinstit în legătură cu ceea ce contează pentru tine.

îi poți transmite celeilalte persoane invitația de a ți se alătura, pentru a colabora în vederea îmbunătățirii situației. Depinde de ea să-ți răspundă.

Nu e deloc ușor să renunți la luptă. Vrei să fii o persoană loială și de ajutor, un coleg atent și o fiică iubitoare. Resimți un angajament profund față de cel de lângă tine, față de companie, de comunitate și de școală. A renunța la luptă implică purtarea unei discuții dificile cu tine însuți despre luarea unei decizii sănătoase — pentru tine și pentru cei pe care îi iubești — și a fi capabil să te ierți. S-ar putea să fie cea mai problematică discuție pe care o s-o porți vreodată, însă merită efortul.

Succes!

CUPRINS

Mulțumiri *7*
Prefața la cea de-a doua ediție 13
Cuvânt-înainte, de Roger Fisher 21
Introducere 23

Problema

1. Delimitează cele trei tipuri de discuții 33

Adoptarea unei poziții de informare

Discuția centrată pe întrebarea „ce s-a întâmplat?"

2. Nu mai polemiza cu privire la cine are dreptate: *analizează ambele versiuni* 55
3. Nu presupune că a făcut-o special: *fă deosebirea între intenție și impact* 76
4. Renunță la învinuiri: *schițează sistemul de contribuție* 91

Discuția centrată pe sentimente

5. Controlează-ți sentimentele *(sau te vor controla ele pe tine)* 171

Discuția centrată pe identitate

6. Consolidează-ți identitatea: *întreabă-te care este miza* ... 149